

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

Heyətin idarə edilməsində müasir metodlar və onların tətbiqi perspektivləri:
bank sektoru timsalında
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Balayeva Flora Tahir qızı

BAKI – 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ imza

“ ___ ” _____ 20__ - ci il

HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ MÜASİR METODLAR VƏ ONLARIN
TƏTBİQİ PERSPEKTİVLƏRİ: BANK SEKTORU TİMSALINDA
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın adı və şifri: Menecment_060407

İxtisaslaşma: Menecment (sahələr üzrə)

Qrup: 232

Magistrant

Balayeva Flora Tahir qızı

_____ imza

Elmi rəhbər:

i.e.n., dos. Həmidov Həmid İnsaf oğlu

_____ imza

Proqram rəhbəri

i.ü.f.d., b/m Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ imza

Kafedra müdiri

i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ imza

Modern methods of staff management and their application prospects: in the banking sector

SUMMARY

The relevance of research: In this dissertation, the current problems of management in modern age have been investigated. In modern conditions, personnel management in organizations is one of the topical issues.

Purpose and tasks of the research: The purpose of research is to study the specific methods and processes of staff selection, increase the qualifications of employees, organization of collective labor and strengthening of labor discipline. The main purpose of the research is to help employees achieve motivation, how to achieve productivity, and how to achieve the goal.

Used research methods: During the research, the current situation in the banking sector of our country was compared and analyzed with international experience.

Research information base: During the research, internet resources, scientific articles, library catalogs and some other information materials were also used.

Research restrictions: As a result of the research, problematic issues in staffing have been studied and can be used for future students.

Structure and volume of dissertation work: The dissertation consists of three chapters, the results and suggestions, a list of literature.

Research results: The success of the organization is not just the latest technology but also the proper management style and placing the employees in a suitable position.

Scientific practical significance of the results: Determining the place and role of human resources in the organization is based on research practice.

Key words: Human Resources, Organizational behavior, Business communication, Ethical values.

MÜNDƏRİCAT

	GİRİŞ.....	6
I FƏSİL.	HEYƏTİN İDARƏEDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI.....	9
1.1.	Kadr idarəçiliyinin yaranma tarixi və inkişafı.....	9
1.2.	Müasir idarəetmənin mahiyyəti və fəaliyyət mexanizmi	15
1.3.	Heyətin idarəedilməsinin metodları və səmərəliliyi.....	19
II FƏSİL.	AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KADR İDARƏÇİLİYİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ.....	26
2.1.	İdarəetmədə təşkilati davranış və etik dəyərlərin qiymətləndirilməsi.....	26
2.2.	Kadr idarəçiliyində müasir metodların qiymətləndirilməsi.....	34
2.3.	Müasir şəraitdə heyətin (kadrların) əmək fəaliyyətinin idarə olunmasının əsas prinsipləri və rəhbərlik üsulları.....	38
III FƏSİL.	YERLİ MÜƏSSİSƏLƏRDƏ BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏLƏRƏ İSTİNAD ETMƏK VƏ KADR İDARƏÇİLİYİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ.....	46
3.1.	Əmək intizamının möhkəmləndirilməsi və onun əmək məhsuldarlığına təsirinin qiymətləndirilməsi.....	46
3.2.	İşə qəbul prosesinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi.....	56
3.3.	Bank sistemində kadr seçimində istifadə olunan müasir metodların tətbiqinin təkmilləşdirilməsi.....	60
	NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	65
	İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	67
	Cədvəllərin siyahısı.....	70

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: “Heyətin idarə edilməsi” mövzusunda olan bu dissertasiya işində idarəetmə sistemdə müasir dövrdə aktual olan problemlər araşdırılmışdır. İdarəetmənin ayrılmaz tərkib hissəsi olan insan resursları özündə müasir dövrün tələblərinə cavab verən kadr mənbələrinin müəyyən edilməsi və onlar arasında vəzifə üçün ən uyğun olanının seçilməsi, təhsilin ödənilməsi, ixtisaslarının artırılması üçün təlimlər keçmək, proqram layihələri hazırlamaq kimi amilləri özündə birləşdirir. Mükafatlandırma bu layihələr içərisində xüsusi rola sahibdir ki, burada işçilərin gördükləri iş düzgün dəyərləndirilir. Bu həmçinin motivləşdirmə funksiyası daşıyır. İdarəetmədə işçi heyətinin stimullaşdırılması üçün qazandığı uğurlara görə onların mükafatlandırılmasıdır. Bu işçilərə müsbət təsir göstərərək əmək məhsuldarlığının artırılmasına köməklik göstərir. İnsan resurslarının idarə olunmasında ən mühüm tədbirlərdən biri uyğun vəzifəyə seçilən namizədlərin ixtisaslaşmasını təmin etməklə, onları təşkilatlarda saxlamaqdır. Müasir şəraitdə təşkilatlarda kadrların idarəedilməsi aktual məsələlərdən biridir. Dissertasiya işində insan resurslarının idarə olunmasında son dövrlərdə ən çox aktual olan problemlər tədqiq edilmiş və dissertasiya işinin mövzusu bu problemlərin həll olunmasına yönəldilib.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Müasir dövrdə təşkilatlarda işgüzar etik mədəniyyəti və təşkilati davranış qaydalarını inkişaf etdirmək çox əhəmiyyətlidir. Bu onların uğur qazanmasında başlıca məqsəddir. Dissertasiya tədqiqatında aşağıda qeyd olunan problemlər tədqiq edilib, həll yolları araşdırılmışdır.

- ❖ İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas xüsusiyyətləri, bölmələri öyrənilmiş
- ❖ İşçi heyətinin potensial qabiliyyəti araşdırılmış, müasir dövrdə yeniliklərə adaptasiya olan kadrlar müəyyən olunmuşdur
- ❖ İnsan resurslarının idarə olunmasında iqtisadi metodlara əsaslanmaq
- ❖ Müasir dövrdə kadrları idarəetmək üslubları və kadr siyasəti
- ❖ Əmək intizamına riayət olunması və etik davranış kodeksləri

Dissertasiya tədqiqatı nəticəsində heyətin idarədilməsi məsələlərində problemlə məsələlər araşdırılmışdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi düzgün kadr seçiminin, işçilərin ixtisasının artırılmasının, kadrın səmərəli istifadə edilməsinin, əmək məhsuldarlığının artırılmasının, kollektiv əməyin təşkilinin, əmək intizamının möhkəmləndirilməsinin konkret metod və proseslərin öyrənilməsi təşkil edir.

Tədqiqatın əsas məqsədi işçiləri motivləşdirmə, düzgün idarəetmələ məhsuldarlığı necə əldə etmək, məqsədə çatmağın yollarını araşdırmaqdır. Bunun həyata keçirilməsi üçün qarşıda duran əsas məsələlər kadr siyasəti, işçilərin etik davranış mədəniyyəti, onların işə qəbul proseslərinin inkişaf etdirilməsi vəzifələri müəyyən edilir. Təşkilatı idarə edən rəhbərlər idarəetmə üslublarından, prinsiplərindən istifadə etməsi iş həyatında əmək məhsuldarlığının artmasına səbəb ola bilər. Heyətin idarə edilməsində ən əsas məqsəd iş yerlərinə cəlb edilmiş namizədlərin intellektual bacarıqlarından maksimum istifadə etməklə təşkilatın maraqlarını təmin etməkdir.

Tədqiqatın obyekt və predmeti: Dissertasiya işinin obyektini təşkilatı hüquqi forması ASC olan banklar və biznes subyektləri, təşkilatlar təşkil edir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat zamanı həm nəzəri (təhlil etmək, müqayisə, statistik məlumatların toplanması), həm empirik (müsahibə, anket-sorğu və s.), həm də nəzəri-empirik metodlardan istifadə olunub.

❖ Təhlil. Azərbaycan və digər ölkələrin Bank sektorlarının müasir vəziyyəti təhlil olunub.

❖ Müsahibə. Bu metod üz-üzə intervyu, anket formalarında tərtib edilib.

❖ Müqayisə. Bank sektorunda beynəlxalq təcrübə ilə ölkəmizdəki vəziyyət müqayisə edilib, ortaya çıxan fərqlər təhlil edilib.

Tədqiqatın informasiya bazası: Bir sıra kitablardan, yerli və dünya ədəbiyyatlarından araşdırmalar aparılıb. Tədqiqat zamanı internet resursları, elmi məqalə, kitabxana kataloqları və bir sıra digər məlumatlardan da istifadə olunub.

Tədqiqatın mədudiyyətləri: Nəticələrin elmi və praktiki əhəmiyyəti. İlk dəfə olaraq, hazırkı mövzuya dair tədqiqat gələcəkdə bu sahədə təhsil alan tələbələr üçün istifadə edilə bilən bir materialdır.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Aparılan araşdırmalar nəticəsində kadr təminatında problemlə məsələlər öyrənilmiş və gələcəkdə bu sahədə təhsil alan tələbələr üçün istifadə edilə biləcəkləri vəsait ola bilər.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya işi Giriş, üç Fəsil, Nəticə və təkliflər, İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir və 70 səhifə təşkil edir.

Dissertasiya işinin birinci fəslində araşdırılan məsələ. I Fəsil heyətin idarəedilməsinin nəzəri və metodoloji əsasları öyrənilir.

Dissertasiya işinin ikinci fəslində nəzər yetirilən amillər. II Fəsil Azərbaycan müəssisələrində kadr idarəçiliyinin müasir vəziyyəti araşdırılır.

Dissertasiya işinin üçüncü fəslində diqqət yetirilən məsələlər. III Fəsil yerli müəssisələrdə beynəlxalq təcrübələrə istinad etmək və kadr idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini təhlil olunur.

I FƏSİL. HEYƏTİN İDARƏEDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Kadr idarəçiliyinin yaranma tarixi və inkişafı

Heyətin idarə edilməsi dünya ölkələrində müxtəlif adlarla tədris olunur. Məsələn, aşağıdakı adları buna aid etmək olar: “kadr menecmenti”, “heyətin menecmenti”, “İRİE sferasında menecment”, “heyətin idarə edilməsi”. Diqqət yetirsək, görürük ki, bu adlar müxtəlik sinonimlik təşkil edir. Çünki, adlar fərqli olsa da idarəetmə obyektı eynidir-insandır, işçi heyəti, işçidir (Quliyev T.Ə., 2013: s.11-14).

İnsan resurslarının idarə edilməsi, müasir dövrün tələblərinə cavab verən kadrların tapılması və onların əmək bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi, yüksək səviyyədə təhsilin təmin edilməsi, ixtisasartırma proqramlarının yaradılması, mükafatlandırma kimi funksiyaları özündə cəmləmişdir. Ən mühüm şərtlərdən biri iş yerlərində səriştəli kadrları seçmək və təşkilatların inkişaf etməsi üçün seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış kadrları saxlamaq və onları məqsədə çatmaq yolunda istiqamətləndirməkdir.

Bütün elmlər kimi insan resursları da tarixi inkişaf yolu keçib. İdarəetmənin keçdiyi uzun inkişaf yolunu bu ardıcılıqla göstərmək olar: mülkiyyət sahibi həm işçi olub, həm də menecer olub və müəssisədə ayrı-ayrı menecment formaları yaranmışdır. Kadr idarəetməsində inqilab İkinci Dünya müharibəsindən sonra baş verdi. Təkamül prosesində yeni texnologiyaların meydana gəlməsi, sistemli idarəetmənin təşəkkül tapması insan resurslarının yaranmasına təkan verir (Abbasov.İ.M, Sadıqov.R.F, 2013).

1935-ci ildə iqtisadçı alim olan S.Nyumen hesab edirdi ki: “Hal-hazırda az tapılan keyfiyyətlərin hamısı bir insanda cəmlənən uzaqgörən, potensial qabiliyyətlərə malik olan yaxşı insanlar lazımdır.” Qarşıda duran missiyaları yerinə yetirmək üçün qətiyyətli insanlar lazımdır ki, idarəetmə proqnozlaşdırmasını, planların reallaşdırmasını həyata keçirə bilsin. Əlavə olaraq, müxtəlif sahələr haqqında dəqiq biliklərə yiyələnmək lazımdır ki, idarəetmədə uğur əldə etmək

mümkün olsun. İdarəetmə sahəsi aşağıdakı ardıcılığa əsaslanan təkamül dövrü keçmişdir:

- ❖ Mülkiyyət sahibi həm tabelikdəkilər, həm də idarəedənlər olmuşdur
- ❖ İdarəçilər və işçilər müstəqil sosial təbəqələr hesab olunurdu
- ❖ İdarəetmə elminin müxtəlif sahələri yaranmağa başladı
- ❖ Yeni idarəetmə metodları yaranıb, inkişaf edirdi
- ❖ İdarəetmə sahəsində insan amili irəli çəkilməmişdi

İdarəetmənin inkişaf tarixi dörd dövrə bölünür:

1. Qədim və orta əsr dövrü. İdarəetmənin inkişaf təkamül dövrlərindən ən uzun dövrü qədim dövr əhatə edir. Bu dövr eramızdan əvvəl 7-8 min il əvvəl başlamış, idarəetmə sahəsinə məxsus bilikləri özündə zərrə-zərrə cəmləmişdir. İdarəetmə elminin tarixi inkişaf mərhələsi çox qədim zamanlardan başlayıb. Çin səddinin inşası, Misir ehramları onu sübut edir ki, idarəetmənin tarixi qədim zamanlara dayanır. Əgər belə olmasaydı həmin üzərində böyük əmək sərf olunan tikili abidələri mövcud olmazdı. Keçmişdə idarəetmə prosesi çox sadə şəkildə, primitiv formada həyata keçirilirdi. Qədim dövrdə tayfalar başçıların əlində cəmlənmiş və tayfa başçıları tərəfindən idarə olunurdu. Quldarlıq və feodalizm dövrlərində yeni yaranan təsərrüfat sahələri idarəetmənin inkişafına təkan verdi. Zaman keçdikcə idarəetmə sistemi təkmilləşməyə başladı. Çünki buna bir çox amillər təsir göstərdi:

- ❖ torpaqlar ayrı-ayrı adamların əlində cəmləşdi
- ❖ yeni təsərrüfat sahələri formalaşdı və inkişaf etdi
- ❖ ticarət münasibətləri inkişaf etdi

İbtidai icma quruluşu dövründən birgə əməyin ən primitiv formaları yaranmağa başladı. Qəbilə aşğaqqallar şurası, tayfa başçıları ilk idarəetmənin başlanğıcını özündə təcəssüm edir. Zaman keçdikcə təxminən eramızdan əvvəl 9-7-ci minilliklərdə mənimsəmə təsərrüfatından idarəetmə sahəsinin yaranmasına təkan verən istehsal təsərrüfatına keçid dövrü başladı. Bir çox tanınmış şəxslər bu sahəyə öz töhfələrini vermişdir. Makedoniyalı İsgəndər güclü idarəçilik qabiliyyəti ilə ordunun idarəedilməsi sahəsində nəzəri bilikləri inkişaf etməsinə təkan

vermişdi. Platon isə idarəetmə sahələrinin bir-birindən fərqləndirməyə çalışmış, dövlət idarəetməsinə yeniliklər gətirmişdir (<http://lib.bbu.edu.az/files/book/3.pdf>).

2. Sənayeləşmə dövrü (1880-1890-cı illər). Kiçik müəssisələrin böyük müəssisələrdə birləşməsi yeni sənaye sahələrinin yaranmasına səbəb oldu. Sənayeləşmə dövrü XVIII əsrin axırlarından başlayıb və XIX əsrin axırlarınadək davam edib. Bu dövr idarəetmə elmində yeni metodların, idarəetmə prinsiplərinin yaranmasına zəmin olmuşdur. Beləliklə, sənayeləşmə dövründə idarəetmə inkişafının yeni mərhələsinə qədəm qoydu. İqdisadiyyatda yaranan yeni sənaye sahələri yeni texnologiyaların yaranmasını tələb edirdi, çünki köhnə texnologiyalarla idarə oluna bilmirdi. Sənaye sahələrinin rəhbərləri idarəetmə sistemində yeni biliklərə yiyələnməklə bu sahəyə yeniliklər gətirməyə çalışırdılar (Abbasov İ.M., Sadıqov R.F., 2013: s.13)

Dövlət idarəetməsi haqqında yaranmış yeni təsəvvürlərin tam formalaşmasında idarəetmə sahəsində mütəxəssis olan A.Smitin böyük dəstəyi olmuşdur. R.Ouen əməyin yaxşılaşdırılması ilə bağlı irəli sürdüyü fikirləri idarəetmənin bir elm kimi formalaşmasına təsir etmişdir. Onun bu sahədə olan düşüncələri bugün də aktualdır. 1833-cü ildə riyaziyyatçı alim Ç.Bebbiç hesablam texnikası olan analitik maşın layihəsi təklifi irəli sürdü. Bu rəqəmsal hesablama texnika sahəsinin inkişafına təkan oldu. Bu maşının köməyi ilə idarəetmə sahəsində qərarların qəbul edilməsi sürətləndi.

3. Sistemləşmə dövrü (1850-1860-cı illər). Sənayeləşmə dövründə idarəetmə sahəsində yaranmış yeni metodlar, prinsiplər artıq sistemləşmə dövründə tədqiq olunurdu. İdarəetmənin bir elm kimi tanınmasında F.Teylorun rolu böyük olub. O, ilk dəfə 1911-ci ildə idarəetmə sahəsinə elmi yanaşma tərəfindən yanaşmışdır. "İdarəetmənin prinsipləri" kitabından sonra bu sahəyə diqqət daha da artmağa başladı. Zaman keçdikcə menecerlərin bəziləri idarəetmə sahəsində mövcud olan məsələləri əvvəlki idarəetmə qaydaları ilə həll edirdilər, digərləri isə idarəetmədə sistemləşmiş yanaşmalardan istifadə edirdi (<http://lib.bbu.edu.az/files/book/3.pdf>).

4. Müasir dövr (1960-cı ildən indiyədək). Menecment bir elm sahəsi artıq XX əsrin başlanğıcında qəbul olundu. Son 20-30 ildə kadr menecmentində sürətli dəyişikliklər baş vermişdir. Menecment sahəsində baş verən bu dəyişikliklər insan resurlarının idarəedilməsi adlı bir sahənin formalaşmasına zəmin yaratmışdır. İdarəetmənin tarixi dövrləri içərisində ən mühüm səciyyə daşıyan müasir dövrüdür. Bu dövrdə yaranan yeni texnologiyalar idarəetməyə cəlb olunurdu.

Komputer texnologiyası yaranandan sonra riyazi hesablamaların aparılması asanlaşdı, yeni rabitə texnologiyaları vasitəsilə informasiya mübadiləsi artdı, texniki vasitələrlə müşahidələr aparmaq, hadisələrin gedişatını izləmək imkanı yarandı. Bütün bunlar idarəetmənin müasir dövrünün xarakterik xüsusiyyətləridir. Beləliklə müasir dövrdə texnologiyada əsaslı dəyişikliklərdən sonra əl əməyi qənaət olundu, işin sürəti artdı, qısa vaxt ərzində daha məhsuldar, keyfiyyətli və səmərəli işə nail olundu. Bunlar idarəetmənin müasir dövrünün əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindəndir (Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S., 1994, 2007).

Kadr menecmentinin yaranma tarixi çox qədim zamanlara dayanır. Demək olar ki, bəşəriyyətin yarandığı tarixdən bugünümə qədər çox dərin inkişaf dövrü keçmişdir. Əvvəllər ədəbiyyatlarda fərqli adlarla qeyd olunsa da müasir dövrümüzdə artıq bu elmə İnsan Resurslarının İdarəedilməsi adı ilə ifadə edilir. İnsan resursları elminin tarixi inkişaf mərhələləri çox böyükdür (Həmidov.H.İ., Əliyev.M., 2002: s.13-14).

Birinci dünya müharibəndən sonra yaranan dəyişikliklər kadr idarə etməsində yeni inkişafa yol açdı. Həmin zamanlarda müharibə şəraiti ilə əlaqədar olaraq demoqrafiya sistemində baş verən kəskin dəyişikliklər nəticəsində qadın əməyindən geniş istifadə olunmağa başlandı. Kişi əməyi tələb olunan sahələrə qadınların cəlb olunması məhsuldarlığın aşağı düşməsinə, görülən işin səmərəliliyinin azalmasına şərait yaratdı. Baxmayaraq ki, işçi həmin sahədə ixtisasızdı, məhz işçi heyətinin çatışmazlığına görə bir işçi eyni anda bir çox sahədə istismar olunurdu. 1920-1930-cu illərdə iri müəssisələrin nəznində yeni əmək sahələri yaranmağa başladı. Kadr menecmenti sahəsinin yaranması da bu

dövlərə təsadüf edir. Bu dövrlərdə menecmentin peşəsi əsasən sənədləşdirmə işlərinin aparılmasından ibarət idi.

İkinci dünya müharibəsi illərində sənaye sahələri üzrə ixtisaslaşan müəssisələrdə menecerlərin işindən daha çox istifadə olunurdu. Kadr menecmentinin inkişafında dövlətin diqqət mərkəzində idi. Bu da insan resursları sahəsinin inkişafına zəmin yaratdı. Zaman keçdikdə bu sahə bir elm kimi formalaşdı. Əvvəllər insan resursları termini deyiləndə işçiləri əmlak kimi başa düşürdülərsə, sonradan insan resursları işçi heyətinin motivasiya və vəzifələrini özündə cəmləşdirən bir elm kimi tanındı. 1980-ci illərin birinci yarısından sonra insan resursları elminin inkişafının aşağıdakı səbəbləri vardır:

- ❖ Baş verən iqtisadi durğunluq
- ❖ Dövlətlərarası rəqabətin getdikcə artması
- ❖ Bəzi ölkələrdə istehsalda məhsuldarlıq göstəricilərinin kəskin azalması və s.

İnsan resurslarının idarəedilməsi müəssisədaxili qaydaların müəyyən edilməsini, əmək intizam qaydalarını, lazım olan kadrların axtarılmasını və digər əmək münasibətlərinin öyrənilməsi və inkişafını özündə birləşdirən bir fəaliyyətdir. Bazar rəqabətinin sürətlə inkişaf etdiyi bir dövrdə insan resurslarını önəmsəməyən müəssisələr tənəzzülə uğrayırlar. Müasir zamanda insan resursları təşkilatın strukturuna daxil olan ən önəmli sahələrdən biridir. Bəşəriyyətin yarandığı gündən idarəetmə mövcud olub və müasir dövrümüzdə də inkişaf etməkdədir. İnsan resurslarının idarə edilməsində insanlar arasındakı münasibətlər getdikcə dəyişərək inkişaf edir (Комиссарова Т.А., 2002).

İdarəetmə anlayışının inkişaf tarixinə baxdığımızda, onun kadr idarəetməsinin bir hissəsi olduğunu görə bilərik. Kadr idarəetməsinin kökləri daha qədim zamanlara qədər dayanmaqdadır. Quldarlıq dövründə insanların heç bir hüquqları yox idi. Rahat bir şəkildə onları almaq və yaxud satmaq mümkün idi. Həmin dövrlərdə işçilər sahiblərinin maraqları üçün istismar olunurdu. Orta əsrlərdə torpaq sahibləri artıq iri zadəganlar hesab olunurdu. İstehsal prosesinə keçid mərhələsi sənətkarlıq sahəsinin yaranmasına təkan verdi. Bununla da istedadlı usta

köməkçilərinin seçilməsi, əməyin qiymətləndirilməsi, iş mühiti kimi yeni anlayışlar yarandı. Maslovun “Ehtiyaclar piramidası”, M.Gregorun “X və Y nəzəriyyəsi” kimi elmi yenilikləri insanların idarəetmə sahəsindəki düşüncələrində dəyişikliklər yaratmışdır. İnsanlar müasir dövrümüzdə sahib olduqları bir çox hüquqların böyük bir qismini 1960-cı illərin sonları və 1970-ci illərdə qazanmışdır. Bu tarixi mərhələlər işçi heyətinin idarəedilməsinin nə dərəcədə əhəmiyyətli olduğunu ortaya çıxarmışdır. 1990-cı illərdən sonra insan amilinə verilən qiymət daha da artdı. İnsan əməyi məhsuldarlığın artırılması yolunda daha yüksək dəyər qazandı. Bu da öz növbəsində insanlarda “insan sərmayəsi” düşüncəsini formalaşdırmışdır (Həmidov H., Əliyev M., 2002: s.15).

İdarəetmənin tarixi inkişafı aşağıdakı mərhələlərlə təzahür etmişdir:

XIX əsrdə işəgötürənin davranışları tənqid edilir, bir növ sosial ədalətsizlik kimi özünü göstərir. İşəgötürənin tabeliyində olan işçilərlə davranışında dəyişikliklər baş vermiş, bəzi irəliləyişlər olmuşdur. İşçilərə yardımlar verilmişdir. Məsələn, işçilər uşaqların doğulması görə, sağlamlıq sığortası kimi yardımlar alırdılar.

Beəliklə, idarəçilikdə müəssisənin böyüməsi, ixtisaslaşdırma halları müşahidə edilir. Hətta bəzi sosial elmlərin inkişafı da bu dövrdə baş vermişdir. Teylorun “İdarəçilik qanunları”, Fayolun “İnsan əlaqələri” və s. idarəetmənin elm kimi inkişafına təkan verdi. İşçilərin fəaliyyətlərini izləmək üçün bəzi tədbirlər həyata keçirilmişdir. İnsan resurslarının inkişafına aşağıda amillər birbaşa təsir göstərir:

❖ Texniki tərəqqinin inkişafı; Müəssisələrdə yeni texnologiyanın yaranması insan resurslarının əhəmiyyətini artırır. Yaranmış yeni texnologiyalarla ayaqlaşma biləcək ixtisaslı kadrları cəlb etmək ən əhəmiyyətli məsələlərdəndir.

❖ Təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi; Sənayedə baş verən inqilab insanların təhsil səviyyələrinin yüksəlməsinə, onların tələbatlarının dəyişməsinə zəmin yaratmışdır.

❖ Qlobal rəqabətin artması; Müəssisələrarası rəqabətin artması nəticəsində, təşkilatlar öz nüfuzunu qoruyub-saxlamaq üçün insan resurslarının əhəmiyyətinə üstünlük vermişlər.

İşçilər iş yerlərindən çoxlu sayda haqlar əldə etmişdir. Baş verən bu dəyişikliklər insan resurslarının bir elm kimi inkişafına zəmin yaradır.

Kadr menecmentinin inkişafı XX əsrdə baş verən yeni dövrün üçüncü inqilabı hesab edilən peşə inqilabı ilə bağlıdır. Birinci inqilab biliyin inkişafı ilə əlaqədar yeni peşə sahələrinin yaranmasına səbəb oldu. İkinci inqilab XX əsrin əvvəllərində baş verdi, texnologiya sahəsində yaranan yeniliklər sənaye inqilabına təkan verdi. Üçüncü peşə inqilabı isə kadr menecerlərinin əsas rastlaşdığı aktual problemlər olub, özündə qarşıya qoyulan hədəfə çatmaq üçün birgə yaradıcı fəaliyyəti əhatə edir. İnsan resurslarının idarəedilməsi təşkilatların işçi heyətinə olan tələbatını həll etməyə çalışır. Kadr idarəetməsi isə ilk növbədə işçi mənbələrini, yerlərini təyin edir.

1.2. Müasir idarəetmənin mahiyyəti və fəaliyyət mexanizmi

İqtisadiyyat elmi elə bir sahədir ki, daim inkişaf etməkdədir. Əvvəllər idarəetməyə o qədər ehtiyac olmadığından bu elm sadə xarakter daşıyırdı. O zamanlarda idarəetmə primitiv idi. Müasir idarəetmənin məqsədi qarşıya qoyulan problemin həlli üçün real qərarların qəbul edilməsi, məqsədəçatma səviyyəsinin müəyyən edilməsi ilə bağlıdır. İdarəetmə yaradıcı fəaliyyət növüdür və insan onun başlıca amili hesab olunur. İnsan fəaliyyəti təkcə idarəçilik fəaliyyətindən ibarət deyil. Çünki idarəetmənin bütün sahələrində insan amili mühüm iştirak edir və son dərəcə önəmlidir. Onun şüurlu, məqsədyönlü fəaliyyəti nəticəsində mövcud problemlərin həll olunmasına, qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq olar. İdarəetmə konkret məqsədlərə nail olmaq üçün insanların intellektual biliyi sayəsində qərarların verilməsindən, həyata keçirilməsindən, informasiya mübadiləsindən ibarətdir (Əliyeva Y., 2012).

İdarəetmədə intellektual keyfiyyətlərə biliyi, təhsili, mədəniyyət səviyyəsi, dünyagörüşü aid edilir. Müasir idarəetmə insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə aiddir. Bu fəaliyyət növü əsasında az əmək sərf etməklə məhsuldarlığı artırmaq, səmərəliliyi yüksəltmək mümkündür. Əsas məqsədi isə gələcəkdə idarəetməni arzulanan mövqeyə çatdırmaqdan ibarətdir.

İdarəetmənin başlıca mahiyyəti əvvəlcədən nəzərdə tutulan məqsədə nail olmaq, müasir cəmiyyətə xas olan maraqları təmin etmək və bu yolda cəmiyyətin obyektiv imkanlarından istifadə etməkdən ibarətdir. Cəmiyyət özlüyündə mürəkkəb sistem olmaqla, tərkibində müəyyən problemlərin həll olunmasını, iqtisadi inkişafı təmin etmək kimi xüsusiyyətləri birləşdirir.

Müasir dövrdə idarəetmə elminə maraq olduqca artmışdır. Buna isə başlıca səbəb aşağıdakılardır:

- ❖ Sosial-iqtisadi problemlərin həll olunması
- ❖ Təşkilatların ümumi sayının çoxalması, onun altsahələri ilə əlaqələrinin dərinləşməsi, idarəetmə strukturunun mürəkkəbləşməsi
- ❖ İqtisadi və təşkilati əlaqələrin bir-birinə nüfuz etməsi, inteqrasiya prosesi
- ❖ Müasir dövrdə yüksək səviyyədə idarəetməyə tələbatın artması, müasir texnologiyaların nailiyyətindən səmərəli istifadəyə maraq
- ❖ İqtisadiyyatın hər tərəfli inkişaf etdirilməsi və istehsalın səmərəliliyinin artırılması

Müasir idarəetmənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, məqsədə çatmaq üçün resurslar düzgün yerləşdirilməli və işçi heyəti inkişaf etdirilməli və həvəsləndirilməlidir (Məmmədov F., 2013).

Dünya ölkələrinin beynəlxalq təşkilatlarından əldə olunmuş təcrübələrə əsasən müəyyən etmək olar ki, müasir iqtisadiyyatın inkişafına, qlobal məqsədlərin həyata keçirilməsinə əmək resurslarının səmərəli yerləşdirilməsi təkan verir. Bütün bunlar işçi qüvvəsinin intellektual imkanlarından əlverişli şəkildə istifadə etməyə şərait yaradacaq, hər bir əmək qabiliyyətli əhalinin potensial imkanlarından daha səmərəli istifadə etməyə təsir göstərəcək. Müasir idarəetmə son məqsəd kimi iqtisadi nəticələrin yüksəldilməsi məsələsini qarşıya qoyur.

Müasir idarəetmənin mahiyyəti- müəssisənin məqsədinə nail olması üçün apardığı planlaşdırma, həvəsləndirmə, nəzarət proseslərindən ibarətdir. İdarəetmə hər hansısa bir müəssisə, təşkilat, ümumi mənada obyekt olmadan həyata keçirilə bilməz. İstehsalın səmərəliliyi təkcə texnologiyanın səviyyəsi, işi yaxşı təşkil

olunmasında deyil, həmçinin işə vicdanla yanaşmaqdan, psixoloji mühitdən, intizamlılıqdan ibarətdir. İdarəetmə sisteminin mövcudluğu hər hansısa obyektin olması ilə əlaqədardır. Təşkilat, müəssisə deyəndə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün bir qrup adamın şüurlu şəkildə birgə fəaliyyəti başa düşülür (Şahbazov K.A, Həsənov H.S., 2007).

Təşkilatın yaranması üçün aşağıdakı beş amilin olması mühümdür:

- ❖ məqsəd
- ❖ struktur
- ❖ işçi heyəti
- ❖ texnologiya
- ❖ vəzifələr

Mövcud olan hər bir təşkilatın fəaliyyət göstərməsi üçün qeyd olunan amillərin olması əhəmiyyət daşıyır:

- ❖ kadrlar
- ❖ texnologiya
- ❖ xammal
- ❖ kapital
- ❖ informasiya
- ❖ idarəetmə

Müasir idarəetmə ilk öncə təşkilatın məqsədini təyin edir və bu məqsədə nail olmaq üçün müxtəlif funksiyalar yerinə yetirir. İnsanlar üzərində hakimiyyət və təbəçilik prinsiplərini həyata keçirmək, onlara təsir etmək üçün idarəetmənin üç üsulu tətbiq olunmuşdur:

İyerarxiya- Bu vasitə hakimiyyətçilik və təbə olanları özündən asılı halda saxlamaq, təbəliyində olanları işləməyə məcbur etməkdir. Bu üsul vəzifəcə aşağı olan insanları tabelikdə, özündən asılı vəziyyətdə saxlamağa yönəlmiş münasibətlər sistemidir. Bir növ rəhbər vəzifəni idarə edənlərə təbə olmaq fikirləri aşılır.

Mədəniyyət- Bu üsulda əsas amil odur ki, idarəetmədə davranış normalarına düzgün riayət olunur. Məcburetmədən daha çox mədəniyyətə üstünlük verilir və

sosial normalar, mənəvi dəyərlər vasitəsilə müasir idarəetmə həyata keçirilir. Müasir dövrdə ən bəyənələn, təqdirə layiq idarəetmə üsullarındandır.

Bazar- Bu üsulun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə sistemində bərabər hüquqlu əlaqələr qurulur və qarşılıqlı maraqların bərabərliyi təmin edilir. Müasir dövrdə iyerarxiya, mədəniyyət və bazar vasitələri bir vəhdət şəklində birləşib, idarəetmənin əsas təsir obyektini hesab olunur. Müasir idarəetmənin əsas mahiyyəti istiqamətin vahidliyidir. Yəni məqsədə çatmaq üçün işçi heyəti vahid planla işləməli, bir rəhbərə tabe olmalıdır. Hər bir işçi şəxsi maraqlarını təşkilatın maraqlarından üstün tutmamalıdır. İşçilər isə təşkilata sadıqlıqına və göstərdiyi xidmətlərə görə əmək haqqı ilə təmin edilməlidir (Qeybullayev Q., 2000).

Bir sözlə müasir idarəetmə özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- ❖ Məqsədə nail olmaq üçün işçi heyəti bütün potensialını səfərbər etmiş olsun
- ❖ Yüksək mənfəət əldə etmək üçün müasir texnologiyanın faydalarından yararlanmaq
- ❖ İxtisaslı kadrları cəlb etmək və onları iş yerlərində saxlamaq
- ❖ Keyfiyyətli istehsalı həyata keçirmək

Müasir idarəetmə ilə maliyyə ehtiyatlarından daha az istifadə etməklə, səmərəliliyi artırmaq mümkündür

(http://lib.bbu.edu.az/read.php?item_type=lecture&file_type=pdf&file=50).

Müasir dövrdə idarəetmənin mahiyyəti getdikcə artır. Əsasən elmi-texniki tərəqqinin sürətlə inkişafı, texnoloji amillərin mürəkkəbləşməsi, istehsal səviyyəsini genişlənməsi ilə bağlıdır. Hazırkı mühitdə iqtisadi məsələlər ilə bağlı idarəetmə prosesləri bu sahədə səriştəli, peşəkar şəxslər tərəfindən həyata keçirilir. Həmçinin bu məsələlərin həyata keçirilməsini təmin edən proqramlar hazırlanır və bu proqramların yerinə yetirilməsi nəzarəti edirlər. İdarəetmənin mahiyyəti daha yüksək mənfəət qazanmaq üçün insan resurslarını inkişaf etdirərək ondan səmərəli istifadə etməyə istiqamətlənib. Müasir dövrdə idarəetmə sahəsinə tələbatın artması sosial-iqtisadi problemlərin həll olunması, iqtisadiyyatın strukturunun mürəkkəbləşməsi, iqtisadi əlaqələrin bir-birinə nüfuz etməsi ilə əlaqədardır.

Müasir idarəetmənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, rəqabətliliyi əldə etmək, üstünlüyü qazanmaq, qarşıda duran missiyaya çatmaq üçün başqa resurslarla yanaşı insan amilinin, işçi heyətinin səmərəliliyi artırılmalı, inkişaf etdirilməli və stimullaşdırılmalıdır. Beləliklə, iş qüvvəsinin hər birinin intellektual imkanından, potensial biliyindən istifadə etməklə bütün ölkənin ümumi rifah halı yüksələcək, idarəetmə sahəsində də canlanma baş verəcək. İdarəetmə son məqsəd kimi biznes strategiyası ilə əlaqədar olub, iqtisadi rifahı yaxşılaşdırmağa və insanların tələbatını təmin etməyə yönəldilmiş innovasiya xarakterli sistemdir.

1.3. Heyətin idarəedilməsinin metodları və səmərəliliyi

Menecment metodlarından istifadə olunması işçilərin məhsuldarlıqla fəaliyyət göstərməsinə və idarəetmə sahələrinin bir-biri ilə düzgün əlaqələndirilməsinə təsir edir. Metod dedikdə, işçi heyətinə məqsədyönlü təsir etmək, işçilərin yaradıcı fəaliyyətini inkişaf etdirmək, istehsalın idarə olunması yollarının məcmusu nəzərdə tutulur. Metod sözünün mənası üsul deməkdir, yunan sözündən götürülüb. Digər elmlər kimi idarəetmə elminin də özünəməxsus metodları vardır. İdarəetmə elminin öyrənilməsində, bu elmdən irəli gələn prinsiplərin, funksiyaların həyata keçirilməsində istifadə olunan metodlar bir üsuldur (Abbasov İ.M., Sadıqov R.F., 2013: s.91).

Üslub dedikdə isə rəhbər şəxslərlərin öz xarakterik xüsusiyyətlərinə uyğun idarəetmə qabiliyyətləri nəzərdə tutulur. İdarəetmədə rəhbər şəxslərin, mütəxəssislərin fəaliyyəti menecmentin metodlarına əsasən yerinə yetirilir (Ağasəf İmran, 2007: s.139-140).

İdarəetmənin iqtisadi metodları heyətin idarəedilməsi məqsədlərinə nail olmaq üçün iqtisadi qanunlardan istifadə edilməsi, iqtisadi maraqların nəzərə alınması əsasında təsərrüfatçılığın yerinə yetirilməsi metodlarıdır. İdarəetmə metodunun əsas məqsədi qarşıya qoyulan əsas hədəfə çatmaq, idarəetmə prosesinin düzgün təşkilinə şərait yaratmaq, istehsaldan səmərəli istifadə etməkdən ibarətdir. Bu metod idarəetməyə hansı vasitə və üsullarla təsir edə bilmək yollarını göstərir. Təsərrüfatçılığın inkişafında metodlardan istifadənin əhəmiyyəti yüksəkdir. Bunun

üçün də idarəetmə metodu idarəetmə fəaliyyətinin bir vasitəsidir. İdarəetmə sahəsində üç əsas metod vardır:

- ❖ İqtisadi metod
- ❖ İnzibati-sərəncam metodu
- ❖ Sosial-psixoloji metod (Abbasov İ.M., Sadıqov R.F., 2013: s.92).

İqtisadi metodun məzmunu və mahiyyəti: İqtisadi metodlar həm müəssisənin, həm də işçi heyətinin maraqlarına xidmət edir. Bu metod kadrların səmərəli işləməsi üçün stimül verir və beləliklə müəssisənin tələbatlarının ödənilməsinə təsir edir. İqtisadi metodlar əsas mövqeyə malik olub, bazar sistemində əvəzolunmaz rola sahibdir. Bu metodlar vasitəsilə firmaların fəaliyyətinə birbaşa təsir göstərmək mümkündür. İqtisadi metodlar əsasən resurslardan qənaət olunmasına, istehsal olunan məhsulların maya dəyərinin aşağı salınmasına və keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına, əldə olunan mənfəətin, gəlirin artırılmasına, əmək qabiliyyətinin yüksəldilməsinə istiqamətləndirilir. İdarəetmənin iqtisadi metodu vasitəsilə təsərrüfat hesabı, maya dəyəri, mənfəət, gəlir, əmək haqqı, maddi həvəsləndirmə və bu kimi amillər təsir gücünə malik olur. İqtisadi metod işçi heyətində əməyə olan marağı artırılması, onlara mükafatların verilməsi, maddi dəstəyin göstərilməsi ilə əmək fəallığını yüksəldir və bununla da müəssisənin sosial-iqtisadi tələbatları ödənilir (Abbasov İ.M., Sadıqov R.F., 2013: s.95).

İqtisadi metodun başlıca tərkib elementləri:

❖ Vergilər sistemi: Müəssisənin gəlirlərinin bir qismi dövlətin qoyduğu tələbə əsasən rüsum kimi vergi orqanları tərəfindən tutulur. Bu dövlət tədbiri hesab edilir və müəssisə vergidən yayına bilməz.

❖ Planlaşdırma: Bu metodu iqtisadi metodların ən əhəmiyyətli tərkib hissəsi hesab olunur. Çünki müəssisənin son məqsədinə nail olması üçün bu metod vasitəsilə işçilərin əmək bölgüsü təşkil edillir və ən mühüm texnoloji əməliyyatları müəyyən etmək mümkün olur.

❖ Maliyyələşdirmə: Müəssisələrdə istehsal prosesini yerinə yetirərkən, onun təkmilləşməsi üçün vaxt amilini, maddi resursları nəzərə almaq lazımdır.

❖ **İnvestisiya:** Müəssisənin maliyyə resursları ilə təmin olunması proses investisiya anlamına gəlir.

❖ **İnnovasiya:** Yeni texnologiyaların tətbiqi, idarəçilik sistemində yeni təşəbbüslərin yaranması, investisiyaların səmərəli şəkildə təşkili innovasiya prosesləri adlanır.

❖ **Təsərrüfat:** Bu metodun ən əsas xarakteri təsərrüfat fəaliyyətinə dəyər vermək və sonrakı proseslər üçün qərarlar qəbul etməkdir.

❖ **İqtisadi normativlər:** Bu amillər müəssisənin fəaliyyətində vacib rol oynayır. Hər bir işçi müəyyən normativlər əsasında əmək haqqı ilə təmin edilirlər. Bu da işçi heyətində müəyyən həvəs yaradır, stimül verir, işgüzar münasibətləri möhkəmləndirir.

İqtisadi metodlar tətbiq edilərkən digər metodlar ilə birlikdə vahid bir sistem kimi istifadə olunur (Ağasəf İmran, 2007: s.141-144).

İqtisadi metodlar aşağıdakı kimi ifadə olunur:

❖ **kommersiya hesabı;** Bunun vasitəsilə hər hansısa bir təşkilatın digər təşkilatlarla iqtisadi hesablaşmalarını, əlaqələrini əhatə edir.

❖ **təsərrüfat daxili hesablaşmalar;** Bu hesablaşma müəssisənin daxili struktur bölmələri arasında olan münasibətləri, hesablaşmaları təmin edir (<http://sahibkarol.biz/gen/html/azl/kitabxana/27.pdf>).

Ümumilikdə bu metodların firmanın inkişaf istiqamətlərinin düzgün seçilməsi, resursların bölüşdürülməsi, iqtisadi təhlil və planlaşdırmanın elmi səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün xüsusi rolu vardır.

İnzibati metodun məzmunu və mahiyyəti: İnzibati-sərəncam metodlarını müəyyən istiqamət üzrə hissələrə bölmək olar. Bu metodlarının obyektivi geniş və çoxcəhətlidir. İnzibati-təsir metodunun vasitəsilə əməyin təşkili formaları, istehsal sahələrinin yaradılması sistemi, rəhbər-işçi münasibətləri qurulur və təkmilləşdirilir. İdarəetmədə inzibati-sərəncam metodundan istifadə olunması olduqca əhəmiyyətli və zəruri prosesdir. İnzibatçılıq deyəndə ilk öncə yüksək səviyyədə idarəetmə qabiliyyəti kimi anlaşılır. İnzibatçılıq nəzəri biliklərə, praktik vərdislərə yiyələnməklə formalaşır (Ağasəf İmran, 2007: s.142).

İnzibati-sərəncam metodlarından əmək qanunvericiliyinə, eyni zamanda dövlətin anunlarına, habelə sahibkara verilən səlahiyyətlərə əsasən istifadə olunmalıdır. Bu qayda və qanunları pozan mütəxəssislər məsuliyyət daşıyırlar (<http://sahibkarol.biz/gen/html/azl/kitabxana/27.pdf>).

Normativ-sərəncam metodu iki yerə ayrılır: inzibati-təsir metodu, sərəncam-təsir metodu.

Bu metodun əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- ❖ idarə olunan obyektə bilavasitə və birbaşa təsiretmə qaydası;
- ❖ sərəncam və qərarların sürətli şəkildə işlənməsi və həyata keçirilməsi;
- ❖ normativ sənədlərin, müvafiq qanunların lazımı qaydada tətbiq edilməsi;
- ❖ situasiyaların eyni qaydalı həlli;
- ❖ menecerlərin, rəhbər işçilərin, sahibkarların tabeçilikdə olan işçilərə birbaşa təsir edə bilməsi;

Normativ sərəncam metodu çoxsahəlidir. Bu metod idarəolunan sistemlərin tərkib hissələri arasında əlaqə yaradılmasında istifadə olunur. Bunlara istehsalın texnologiyası, əmək vasitələri, işçiləri ixtisası, əmək vasitələri aid etmək olar. Rəhbərlər işgüzar etikaya ciddi riayət etməlidir. Yəni işçini dinləməyi bacarmalı, tabeçiliyində olanlarla davranışında nəzakətli və ədalətli olmalıdır. Rəhbər şəxslər qanunvericiliyə dürüst riayət etməli, işçilərin tənqidi çıxışlarına qulaq asmalıdırlar. Beləliklə sərəncam metodları öz xüsusiyyətlərinə görə təşkilatın fəaliyyətini nizamlayan aşağıdakı sənədlərlə müəyyən edilir: (Ağasəf İmran, 2007).

- ❖ Normativ sənəd-bu, əməliyyat sayına düşən pul vəsaitinin məsrəf göstəriciləridir.
- ❖ Əsasnamə- idarə və təşkilatların yaradılması qaydalarını müəyyən edən akt sayılır.
- ❖ Nizamnamə- idarə və təşkilatların yaranmasını, hüquqlarını əhatə edən hüquqi sənəddir.

❖ Sərəncam- Bu qarşıya qoyulan konkret məsələlərin həll olunmasına yönəldilir.

❖ Qərar- ali idarəetmə orqanlarının qəbul etdiyi sənəd hesab edilir.

❖ Təlimat- təşkilatların, vəzifəli şəxslərin fəaliyyətini tənzim edən hüquqi akt sayılır.

İdarəetmə sisteminin vəziyyətini müəyyən etmək və onun inkişafını təmin etmək üçün metodlar əhəmiyyətli rol oynayır.

İnzibati metodun bir neçə funksiyası var:

təlimatlandırma; Təlimatlandırma funksiyasının başlıca xüsusiyyəti vəzifələrin yerinə yetirilməsi təlimatlarının hazırlanması, işçilərin qanun və normativ sənədlər, nizam-intizam qaydaları ilə təlimatlandırılmasından ibarətdir.

reqlamentləşdirmə; Reqlamentləşdirmə funksiyası dedikdə, əmək bölgüsünün yaradılması, təşkilatın konsepsiyasının qurulması, iş vaxtı normalarının, daxili intizam qaydalarının müəyyən edilməsi nəzərdə tutulur.

nizamlandırma; Bu funksiya qayda və qanunlara, intizam proseslərinə riayət olunmasına nəzarət olunmasıdır (Ağasəf İmran , 2007: s.145)

Sərəncam metodu təşkilatda işləyən bütün heyətin intizamlı, məhsuldar fəaliyyəti, dövlət intizamına riayət olunmasını, təşkilatçılıq fəaliyyətini həyata keçirir. Bu metodu idarəetmənin bütün fəaliyyətinə aid edilir.

Sərəncam metodundan təlimatlara, normativ sənədlərə, qanunlara və s. əsaslanaraq istifadə olunur. Başlıca təsir vasitələrinə isə göstərişlər, sərəncamlar, tapşırıqlar, əmrlər və s. aid edilir. Bu metod idarə olunan və idarə edən sistemlərin tənzimlənməsi qaydalarını müəyyənləşdirir və həyata keçirir.

Sosial-psixoloji metodun məzmunu və mahiyyəti: Sosial-psixoloji metod müasir dövrdə idarəetmənin mühüm tərkib hissəsi hesab edilir. Bu metod birbaşa rəhbər şəxslərin, işçi heyətinin sosial və psixoloji maraqlarına təsir etmək vasitəsidir.

Psixoloji metod dedikdə, qrupun, hər hansısa bir əmək kollektivinin birbaşa olaraq psixologiyasına təsir göstərməklə idarəetmənin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur. Bu metod psixoloji əhval-ruhiyyə yaratmaqla işçilər arasında

münasibətlərin möhkəmlənməsinə, birgə fəaliyyətin artmasına, istehsalın inkişafına, görülən işin keyfiyyətinin yüksəlməsinə gətirib çıxarır.

Psixoloji metod əməyin elmi təşkilinə yönəldilməklə kadrların seçilməsi, intellektual səviyyəsini, intizamını və digər xüsusiyyətlərini nəzərə alan tədbirlərin həyata keçirilməsindən ibarətdir.

Sosial metod vasitəsilə təşkilatın idarəetməsində sosial inkişaf həyata keçirilir. Sosial inkişaf dedikdə, işçi heyətinin sosial cəhətdən yaxşı təmin olunması, həyat səviyyəsini yüksəldilməsi, onun qayğısına qalması prosesi nəzərdə tutulur. Metod tədqiqat vasitəsi kimi başa düşülür.

Onun əsasını elmi nəzəriyyə əhatə edir. Seçilmiş hər hansısa bir metod elmi nəzəriyyə olmadan istənilən nəticəni verə bilməz.

Sosial üsul idarəetmənin üsullarından biri olub, insanların sosial inkişafının təmin olunmasına, sosial tələbatının həyata keçirilməsinə xidmət edir. Sosial metod insanları birbaşa və ya dolaylı şəkildə əmək fəaliyyətinə motivləşdirən idarəetmə üsuludur. İşçi heyətinin sosial tələbatının təmin olunması əmək fəaliyyətinə təsir edən başlıca amil hesab olunur. Buna da iqtisadi həvəsləndirmə, kadrların ixtisasının artırılması, sosial rifahının yaxşılaşdırılması, motivləşdirmə üçün maddi yardımların göstərilməsi və digər xüsusiyyətlər aiddir.

İdarəetmə ümumi və xüsusi olmaqla iki yerə bölünür:

ümumi metodlar; Bu metodlar əsasən kompleks metod kimi tanınır və aşağıdakı tərkib hissələrə ayrılır:

- ❖ müşahidə metodu
- ❖ tarixi yanaşma metodu
- ❖ deduksiya metodu
- ❖ induksiya metodu
- ❖ təhlil metodu
- ❖ sistem halında yanaşma metodu

xüsusi metodlar; Konkret elmi metodlara isə bunlar aid edilir:

- ❖ anket sorğusu metodu
- ❖ informasiyanın toplanması metodu

❖ iqtisadi modelləşdirmə metodu

Elmi-nəzəriyyəyə əsaslanan metod tədqiqat vasitəsi hesab olunur və intellektual vasitədir. İdarəetmədə istifadə olunan metodologiya elminin özü də çox geniş sahələrdən ibarətdir. İdarəetmədə istifadə olunan metodları yuxarıda qeyd olunan ümumi və xüsusi metodlar sisteminə bölürlər. Bu metodlar universal metodlar hesab edilir və elmi biliklərin bütün sahələrində istifadə olunur. Ümumi metodlara optimallaşdırma metodu, tarixi yanaşma, iqtisadi yanaşma, müşahidə, ümumiləşdirmə, təhlil, deduksiya və induksiya metodları daxildir. İdarəetmədə metodlar iş fəaliyyətinin səmərəli olmasını təmin edən proseduralar və qaydalar sistemidir. İdarəetmə qaydalarının hazırlanmasında, inkişaf etdirilməsində və həyata keçirilməsində bu metodlar xüsusi əhəmiyyəti var.

İdarəetmə sisteminin nə dərəcədə keyfiyyətli, məhsuldar olmasını müəyyən edən əsas amil görülən işin nəticəsidir. Elə bu səbəblə təşkilatların inkişaf yollarının, əldə etdiyi nəticələrin əvvəlki dövrlə müqayisəsi aparılır. Hər hansısa bir irəliləyiş varsa bu idarəetmə sistemin əldə etdiyi səmərəliliyi kimi dəyərləndirilir. Əldə olunmuş nəticələr qənaətbəxşdirsə, idarəetmənin səmərəliliyin göstəricisi kimi qiymətləndirilir. Əks halda idarəetmə səmərəsiz qəbul edilir. Belə olan halda təşkilat rəhbərləri işə yenidən baxmalı, vəzifə bölgüsündə dəyişikliklər etməli, idarəetməni onun metodları, prinsipləri vasitəsilə həyata keçirilməsi haqqında qərar verməlidirlər. Müasir dövrümüzdə iqtisadiyyatın inkişafı üçün işçilərdə psixoloji keyfiyyətləri aşılamaq lazımdır. Müasir inkişaf mərhələsində olan idarəetmə sistemində psixoloji metodlara getdikcə daha çox yer verilir (Torrington D., Hall L., 1998).

II FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KADR İDARƏÇİLİYİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ

2.1. İdarəetmədə təşkilati davranış və etik dəyərlərin qiymətləndirilməsi

İdarəetmə müəssisədə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün görülən sistemli şəkildə işlərin məcmusudur. Müəssisənin uğur qazanmasında təşkilatdaxili mədəniyyət, etika böyük əhəmiyyət daşıyır. Bildiyimiz kimi yaradılmış təşkilatlar maddi nemətlər və xidmətlər istehsal etmək üçün fəaliyyət göstərir. İstehsal prosesini yerinə yetirərkən texnologiyalardan istifadə edilir. Lakin təşkilatların göstərdiyi fəaliyyət yalnız texnologiyadan ibarət deyil. Müəssisələrdə işləyən insanlar təşkilatdaxili mədəni mühiti, müəyyən qaydaları öz işlərində əsas prinsip olaraq qəbul edirlər (Зайцев Л.Г., Соколова М.И., 2007).

Təşkilatda nizam-intizam dedikdə mədəni mühitin yaradılması, işçilərin əmək intizama əməl etməsi və mədəni davranışı nəzərdə tutulur. Təşkilatın ən başlıca dəyərlərindən biri olan nizam-intizam aşağıdakı xarakterik xüsusiyyətlərdən ibarətdir:

- ❖ çalışqanlıq
- ❖ əmək öhdəliklərinin yerinə yetirərkən məsuliyyət hissi

Bu termin özündə düzgün davranış normalarını, təşkilat üçün əhəmiyyətli hesan olunan qaydalar, işçilərin geyim tərzini və digər qəbul olunmuş standartları birləşdirir və təşkilatın fəaliyyətində əvəzolunmaz rola malikdir (Axundova N.F., 2014).

Liderlər təşkilatın mədəniyyətinin qorunub saxlanması və ya inkişafında öz rollarını yüksək qiymətləndirməlidirlər. Dərin şəkildə qurulmuş və qurulan bir mədəniyyət insanların necə davranması lazım olduğunu göstərir, bu da işçilərə öz məqsədlərinə çatmaqda kömək edə bilər (Tsai Y., 2011).

Təşkilati mədəniyyət, bir təşkilatda uzun müddətdir mövcud olan inanc və dəyərlərə, işçilərin fikirlərinə və onların davranışlarına təsir göstərəcək fəaliyyətlərin nəzərdə tutulan dəyərlərinə aiddir. Rəhbər səlahiyyətli şəxslər təşkilatın missiyasını yerinə yetirmək üçün adətən liderlik davranışlarını

düzəldirlər və bu da işçilərin iş dincliyinə təsir göstərə bilər. Bu səbəbdən təşkilatı mədəniyyət, liderlik davranışı və işçilərin məmnuniyyəti arasındakı əlaqəni anlamaq çox vacibdir (Tsai Y., 2011).

İşgüzar ünsiyyət: Ünsiyyət qurmaq qabiliyyəti hər hansı mühitə tez adaptasiya olmağa köməklik göstərir. Təşkilatın rəhbərləri həmişə göz önündə olduqları üçün hərəkətlərinə diqqət etməli, işgüzar ünsiyyət və davranış mədəniyyətlərinə riayət etməli, hər hansısa qərarı qəbul edərkən son nəticəni proqnozlaşdırmağı bacarmalıdır.

Ünsiyyət anlayışı özündə sosial-psixoloji problemləri əhatə edir. İlk baxışdan asan görünərsə də ünsiyyət anlayışı bir çox elmlər tərəfindən tədqiq edilir. Bu ifadə informasiya və kommunikasiya sözləri ilə eyni mənada başa düşülür. Ünsiyyətin üç əhəmiyyətli funksiyası var:

1. Ünsiyyətin idrak funksiyası
2. Ünsiyyətin kommunikativ funksiyası
3. Ünsiyyətin requlyativ təsir funksiyası

İşçilər ünsiyyətin əlaqələndirici (kommunikativ) xüsusiyyətinin çox böyük əhəmiyyət daşıdığını bilməli və işlərində rəhbər tutmalıdır (Quliyev T.Ə., 2013: s.800-803).

İnsanlar arasında aparılan ünsiyyət iki yerə ayrılır:

Rəsmi (işgüzar) ünsiyyət. Təşkilatdaxili birgə məqsədə nail olan üçün aparılan işgüzar ünsiyyət rəsmi münasibətlərə əsaslanan ünsiyyət növüdür. Rəsmi ünsiyyət təşkilatdaxilində əmək fəaliyyətini yerinə yetirərkən, ümumi məqsəd üzərində çalışarkən şəxsi münasibətləri kənara qoyub, işgüzar münasibət qurmaqdan ibarətdir. **Qeyri-rəsmi (şəxsi) münasibət.** Bu ünsiyyət forması işçilər arasında şəxsi keyfiyyətlərə əsaslanan şəxsi münasibətdir.

Danışıqlar: Ünsiyyətin bu forması ilə ortaqların məxrəcə gəlməyə və ziddiyyətli münasibətləri aradan qaldırmağa nail olmaq mümkündür. Danışıqlar iki yerə ayrılır: Təşkilatlar arasında olan danışıqlar tərəfdaşlıq etmək və birgə fəaliyyət göstərməyə xidmət edir. Təşkilatdaxili danışıqlar rəhbərlik və işçi heyəti arasında aparılan müşavirə, iclas, yığıncaq, tədbir hesab edilir. Rəhbər səlahiyyətli şəxs öz

davranışları ilə insanların etimadını qazana bilər (Abbasov İ.M., Sadıqov R.F., 2013: s.148-153).

Əksər rəhbərlik öhdəliklərin bölüşdürülməsinin tərəfdarı deyil. Onlar bütün məsuliyyəti öz üzərlərinə götürürlər. Çünki düşünürlər ki, işə yeni daxil olan kadrlar tapşırılan işə etinasız yanaşa bilər, bu da təşkilatdaxili itkilərə yol açar.

Cədvəl 1: Görülən işin müqabilində qazanc və itkilər

Q a z a n c	İ t k i l ə r
İş yükü azalmağa başlayır	İşin keyfiyyətinin azalması ilə nəticələnir
İşçi heyətinin müvəffəqiyyət qazanması üçün şərait yaranır	Məsuliyyət hissi azalır və iş həll olunmaya bilər
Tabelikdəkilərin inkişaf etməsi üçün imkanlar yaranır	İşçilərlə daha geniş münasibət yaratmaq lazım olur
Yaranmış situasiyaya təsir etmək üçün tələb olunan vaxt azalır	Nisbətən güclü rəqiblər tərəfindən sıxışdırılma ehtimalı var
Kollektiv şəkildə görülən iş yaxşılaşmağa doğru irəliləyir	Sərbəst qərar qəbul olunması prosesi çətinləşir
Görülən iş daha yaradıcı xüsusiyyət daşıyır	Rəhbərlikdə stimullar azalmağa başlayır

Mənbə: Ağasəf İmran, (2007), Management; s.152

Səlahiyyətlərin düzgün bölüşdürülməsi sistemindən istifadə etməyi bacaran rəhbərlər müvəffəqiyyət qazanırlar və uğurlu nəticə əldə edirlər.

Təşkilati mədəniyyət, işçilərin məmnuniyyəti və liderlik davranışı arasında bir əlaqə mövcuddur. Mədəniyyət üzvləri tərəfindən təşkilatların davranış qaydaları öyrənilir. Təşkilati mədəniyyət dəyərlər və fərziyələr də daxil olmaqla heyətə rəhbərlik edə bilmək üçün vacib olan bir xüsusiyyətdir. Təşkilatın əsas dəyərləri idarəetmə ilə başlanır və sonra liderlik tərzinə çevrilir. Güclü vahid davranış, dəyərlər və inanclar inkişaf etdikdə güclü təşkilati mədəniyyət ortaya çıxır. Liderlər təşkilatın mədəniyyətinin qorunub saxlanılmasında öz funksiyalarını yüksək qiymətləndirməlidirlər. Bununla bərabər, təşkilat üzvləri arasında münaqişələrin azaldılması və işçilər üçün sağlam bir iş mühiti yaradılması üçün ardıcıl davranış təmin olunmalıdır.

Güclü bir mədəniyyət insanların necə davranması lazım olduğunu müəyyən edən qaydalar sistemidir. Güclü bir mədəniyyətə sahib bir təşkilat öz əməkdaşları üçün ümumi dəyərlər və davranış kodlarına sahibdir, bu da onların missiyaları və məqsədlərini yerinə yetirməsinə kömək etməlidir. Təşkilat tərəfindən özlərinə verilən vəzifələri tamamlayanda işin tanınması və işdən məmnun qalması təmin edilə bilər (Tsai Y., 2011).

Rocer H. Və Çarlz H. təşkilatdaxili mədəniyyəti araşdırmış, dörd modelini tətbiq etmişdir:

Hakimiyyət mədəniyyəti qısa dövrdə hazırlanıb və öz praktik əhəmiyyətini vermişdir. Bir qayda olaraq, burada liderin şəxsi keyfiyyətlərinin xüsusi rolu var. Hakimiyyət mədəniyyəti olan təşkilatlarda əməkdaşların rəhbərlərə sadıqlıq amili əsas prinsip olaraq qəbul olunur.

Şəxsiyyət mədəniyyəti qayışıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün istifadə olunan insan biliyini ehtiva edir. İnnovativ fəaliyyətin bir növü olaraq, missiyaya aparılan danışıqlar nəticəsində nail olmaq olar.

Vəzifə mədəniyyətində idarəetmə təcrübəli liderlərin əlində cəmlənmişdir.

Rol mədəniyyəti liderlərin şəxsi keyfiyyətlərinə deyil, əməkdaşların vəzifə bölgüsünə əsaslanır.

Fransız sosioloqları təşkilatdaxili mədəniyyəti onun bütün üzvləri tərəfindən qəbul olunan etik davranış nümunələri sistemi kimi qəbul edirlər. Bu isə müəssisədə olan bütün işçi heyəti bir-birilə ilə aşağıda qeyd olunan ümumi bir fikirlə bağlı olduğu anlamına gəlir:

- ❖ Müəssisə özündə hansı xüsusiyyətləri birləşdirir
- ❖ Təşkilatın daxilində ictimai sosial rolun mahiyyəti nədən ibarətdir
- ❖ Öz rəqiblərinə qarşı münasibətdə hansı mövqedə dayanır
- ❖ Təşkilatın müştəriləri qarşısında hansı öhdəlikləri mövcuddur

Günün ən məhsuldar hissəsi işdə keçir. Təşkilatda yaranan münasibət nəticəsində bu situasiyanın təsirlərini insan ətrafında olan insanlara ötürür. Çalışmaq lazımdır ki, mənfi emosiyaları mümkün qədər ətraf mühitə təsirinin qarşısı alınsın. Çünki müştəri məmnuniyyəti olmayan təşkilatlarda yüksək imicə

nail olmaq mümkün deyil. Təşkilati davranış, rəhbər şəxslərə öz tabeçiliyində olan işçiləri həvəsləndirmək üçün nə etməli olduqlarını və motivasiyanın əsasını öyrənməyə kömək edir. Rəhbər şəxslər öz tabeliyində olanlara qarşı münasibətdə işçilərin ixtisasının artırılması üçün şərait yaratmalı, işçilərin qazandığı uğurlara dəyər verməli, onlarda işinə qarşı həvəs yaratmalıdırlar. Təşkilati davranışın məqsədi insan məqsədlərinə, sosial məqsədlərə, təşkilat məqsədlərinə nail olmaqla, onlar arasında daha güclü əlaqə yaratmaqdan ibarətdir. Təşkilati davranış insan davranışı, etik dəyərləri, dəyişiklik, liderlik, komanda ruhu kimi dərin mövzuları əhatə edir. Təşkilati davranış eyni zamanda həm fərdlərə, həm də təşkilatlara böyük təsir göstərir. Təşkilatları səmərəli şəkildə idarə etmək üçün onun öyrənilməsi çox vacibdir. İdarəetmənin mövcudluğu təşkilatın mövcudluğu ilə bağlıdır (Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., Hüseynli A.T., 2012).

Etika yunan sözündən götürülüb, mənası əxlaq deməkdir və insan mədəniyyəti elminin bir hissə hesab olunur. Etika insanların bir-birilə rəftarı ilə bağlıdır. Mədəniyyətin bir sahəsi olaraq, mənəvi dəyərləri özündə bürüzə verir.

İşgüzar həyatda həm rəhbər şəxslər, həm də işçilər aşağıdakı etik prinsiplərə əməl etməlidirlər:

- ❖ Kollektiv üzvləri ətrafdakılara qarşı diqqətli olmalı və xoş rəftar göstərməlidirlər
- ❖ Başqaları haqqında hansısa bir fikir bildirərkən obyektiv olmalı, qərəzsiz və ədalətli davranmalıdırlar
- ❖ İşçilər vaxtın məhsuldar hissəsini işdə keçirdikləri üçün ondan səmərəli istifadə etməli və məsuliyyətlə yanaşmalıdırlar
- ❖ Rəhbər şəxslər tabeliyində olanlara qarşı vicdanlı münasibət göstərməli, tutduğu vəzifənin nüfuzuna xələl gətirən davranışlardan kənar olmalıdır

İdarəetmə sistemində təşkilati davranış və etik dəyərlərin təşkilat üzərində böyük təsir etmə gücünə sahibdir. İş metodunda həm rəhbər, həm də işçilərin etik dəyərləri, psixologiyası, davranış motivləri əsas şərtlərdəndir. Təşkilat məqsədlərini həyata keçirərkən işçilərin davranış normaları etik cəhətlərə uyğun

gəlməyəndə təşkilatdaxili münaqişələrə səbəb ola bilər ki, bu da dərin böhranla nəticələnə bilər (Abbasov İ.M., Sadıqov R.F., 2013: s.164-165).

İdarəetmə mədəniyyətinin zəruriliyi: İdarəetmə mədəniyyəti müəssisələrin inkişafının başlıca amilinə çevrilib və getdikcə əxlaqi prinsiplərə əsaslanan yeni idarəçilik qanunları tətbiq olunur. İqtisadiyyatda uğur qazanmaq üçün yalnız göstərilən xidmətin keyfiyyəti deyil, eyni zamanda imicin formalaşması, etibar qazanmaq və özünə qarşı inam yaratmaq əsas götürülür (Ağasəf İmran, 2007: s.199). İdarəetmə mədəniyyəti dedikdə mənəvi, etik dəyərləri rəhbər tutaraq menecment prinsiplərinin düzgün və sərişləri həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

İşgüzar etika: İş mədəniyyəti təşkilat öz biznes maraqlarını həyata keçirərkən istər rəhbər şəxslər, istərsə də işçilərin əsaslanmalı olduğu etik prinsipdir. Bu prinsiplər mənəvi mühit, düzgün davranış, etik normaları özündə birləşdirir (Bazaov T.Y., Yeremenin B.L., 2012: s.51).

Korporativ etik məcəllə: Etik tələblər utilitarist prinsip (daha çox insanların rifah halının yüksəlməsinə səbəb olur) və fərdiyyət prinsipi (bir şəxsin maraqlarının təmin olunmasına istiqamətlənib) olmaqla iki yerə ayrılır və özündə müəyyən missiya, dəyərlər birləşdirir (Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., Hüseynli A.T., 2012). Bütün həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi, ətraf mühitin qorunması əsas sosial problemlərdən hesab olunur. Təşkilat uzunmüddətli maraqlarını həyata keçirmək üçün sosial məsuliyyətə maliyyə ayırmalıdır. Sosial məsuliyyətin lehinə və əleyhinə olan xüsusiyyətlər:

“Lehinə”

❖ Sosial məsuliyyət layihəsi yerinə yetirən təşkilatlar insanlar tərəfindən dəstəklənir ki, bu sonda həmin təşkilatların uğur qazanmasına səbəb olur

❖ Təşkilatlar cəmiyyətə mənəvi cəhətdən dəstək göstərirlər

❖ Ətraf mühitin çirkənməsinə səbəb olan amillər sosial məsuliyyətli təşkilatlar tərəfindən aradan qaldırılırlar

❖ Təşkilatların gücünün artmasına səbəb olur və daha böyük problemlərin həllinə çalışırlar

“Əleyhinə”

- ❖ Sosial məsuliyyətin yerinə yetirilməsi üçün ayrılan maliyyə vəsaiti əməkhaqqının aşağı düşməsinə və qiymətlərin artmasına səbəb ola bilər
- ❖ Sosial məsuliyyət daşıyan təşkilatlar digərləri ilə rəqabətə davam gətirməyib, məğlub ola bilər
- ❖ Təşkilatın gücü zəifləyə bilər və sosial məsuliyyətli təşkilatlar əsas məqsədlərindən yayına bilər (Bazaov T.Y., Yeremenin B.L., 2012: s.52-54).

İşgüzar etiketi: Təşkilatda iş etiketi davranışın tənzimlənməsi ilə sosial sferada intizam mənası daşıyır. İş etiketi haqqında qaydalar nitq mədəniyyəti, salamlama, minnətdarlıq, işgüzar münasibəti, ətraflı şəkildə ədəb qaydalarını özündə cəmləşdirərək hamı tərəfindən qəbul olunmuş beynəlxalq qaydalar hesab olunur.

İşgüzar etketin başlıca xüsusiyyətləri:

1. Vaxt amilini nəzərə alaraq hər şeyi öz zamanında yerinə yetirin. Gecikmə yalnız işə mane olmur, eyni zamanda insana inamı itirir. Əgər hansısa səbəbdən yubanırınsınızsa rəhbərliyə öncədən bu barədə məlumat verin.
2. Qeyri-rəsmi danışıqlara çox üstünlük verməyin. Heç vaxt iş yoldaşınızın və yaxud rəhbərliyinizin şəxsi həyatını müzakirə etməyin.
3. Ətrafdakılara qarşı dürüst və xeyirxah olun. Ədəb, nəzakətli davranış, səmimiyyət sizi zirvəyə apara bilər.
4. Yalnız öz barənizdə yox, ətrafdakılar haqqında da düşünün. İnsanların istəklərinə, fikirlərinə hörmətlə yanaşın. Digərlərinin məsləhət və tənqidlərinə qulaq asın və nəticə çıxarın.
5. Tələb olunan formada geyinin. Hər zaman zövqlə, səliqəli və təmiz geyinməyi bacarmalısınız.
6. Şifahi və yazılı nitqinizə fikir verin. İşgüzar həyatda rəsmi danışıqlardan istifadə etməyi bacarmalısınız. Düzgün yazı mədəniyyətini formalaşdırmaq vacibdir. Ədəbsiz sözlərdən istifadə etməməyə fikir verin, yazıda xüsusi adları səhvsiz yazmağa çalışın.

İnsanların etik problemlərə göstərdiyi diqqət rəhbəri öz davranışlarının etik analizini təhlil etməyə məcbur edir və aşağıdakı cədvəldə qeyd olunan xüsusiyyətləri əhatə edir (Bazaov T.Y., Yeremenin B.L., 2012: s.54-57).

Cədvəl 2: Təşkilatdaxili mədəniyyətin formalaşması xüsusiyyətləri

	Təşkilati Mədəniyyət Növləri					
	Şəxsiyyət mədəniyyəti		Rolun mədəniyyəti		Hakimiyyət mədəniyyəti	
Təşkilati mədəniyyətin mənəvi-psixoloji xüsusiyyətləri	Daxili mənəvi keyfiyyət	Qazanılma mənəvi keyfiyyət	Davranışda özünü düşünmə	Davranışda ətrafdakıların ümidləri	Mənəviyyət	Qulların mənəviyyəti
Kollektivçilik	Alturizm	Asketizm	Volyuntarizm	Ehkamçılıq	Avtoritarizm	Ədəbsizlik
Fərdiyyətçilik	Gedonizm	Stosizm	Fanatizm	Pessimizm	Eqoizm	Nihilizm
Konformizm	Fetişizm	Puritanlıq	Möminlik	Riyakarlıq	Fatalizm	Kviyetizm
Humazim	Evde-monizm	Əmək sevrlik	Personallizm	optimizm	Elitizm	Eqalitarizm

Mənbə: Torrington D. (2016), Human Resources Management; s.157

Təşkilatdaxili mədəniyyətə əməl etməmək qısamüddətli mənfəət gətirsə də, ancaq uzaq perspektivdə baş verə biləcək ziyan istənilən bir təşkilata mənfəət təsir göstərir.

Təşkilati mədəniyyətlər, liderlik davranışı və iş məmnuniyyəti arasındakı əlaqələrə bağlı korrelyasiya analizindən istifadə edilmişdir. Təşkilati mədəniyyətlər rəhbərlik davranışı və iş məmnuniyyəti ilə əhəmiyyətli dərəcədə (müsbət) əlaqələndirilmişdir və liderlik davranışı məmnuniyyətlə əhəmiyyətli dərəcədə (müsbət) əlaqələndirilmişdir.

Təşkilat içərisində olan mədəniyyət çox vacibdir və işləmək üçün xoşbəxt və sağlam bir mühit olub-olmaması ilə bağlı böyük rol oynayır. Təşkilati etikanı işçilərə çatdırmaq və təşviq etmək üçün onların qəbul edilməsi və onların iş davranışlarına təsir göstərə bilər. Təşkilat və işçilər arasında qarşılıqlı əlaqə yaxşı olarsa, ikincisi komanda ünsiyyətinə və əməkdaşlığına daha çox töhfə verəcək və təşkilatın təyin etdiyi missiya və vəzifələri yerinə yetirmək üçün iş dincliyini artıracaq (Boundless, 2015).

2.2. Kadr idarəçiliyində müasir metodların qiymətləndirilməsi

Müasir dövrdə texnologiyanın inkişafı kadr idarəetməsinə də təsir edib. Kadr mənbələrinin tətbiq edilməsi, onların seçilməsi, işlə təmin olunması, həmçinin ixtisaslarının artırılması texniki tərəqqinin inkişaf etdiyi müasir dövrümüzdə olduqca zəruri haldır. Bunun üçün bir çox üsullardan həmçinin namizədlərin bilik səviyyəsini öyrənmək üçün testdən, şəxsi keyfiyyətlərini tanımaq üçün müsahibələrdən istifadə olunur. İşçi heyətini öyrənmək və onları qiymətləndirmək sistemli şəkildə həyata keçirilməlidir. Əsas olaraq ixtisasları üzrə işçilərə təlim keçirilməlidir. İşçilərin fərdi bacarıqları öyrənilir və qiymətləndirilir. Rəhbər şəxslər hər bir işçi üzrə həm ümumi, həm də konkret tələblər irəli sürür. Ümumi tələblərə işçilərin nizamlı olması, təmkinliyi, intellektual bacarığı, işə qarşı həvəsinin olması və kommunikativ olması aid edilir. Müasir dövrdə aparılan kadr siyasəti işçilərin potensial biliyindən səmərəli şəkildə istifadə olunmasının vacib xüsusiyyətidir. Kadr siyasəti təşkilat məqsədlərinin həyata keçirilməsinə istiqamət verməli, problemlərin həll olunmasına xidmət göstərməlidir. Kadr siyasəti təşkilatların ümumi maraqlarının əhəmiyyətli hissəsidir. Uzun illərin təcrübəsi sübut edir ki, insan potensialından səmərəli şəkildə istifadə etmək işçi qüvvəsinin, kadrların təkrar istehsalına zəmin yaradır (Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V., 2004).

Heyətin idarə edilməsinin yeni sahələri təşkil olunur. Kadrlar şöbəsi, mühasibatlıq idarəetmənin ənənəvi sahələrindən hesab edilir. Heyətin idarə edilməsi dedikdə idarəetmənin mahiyyəti, məqsədi, metod və prinsipləri nəzərdə tutulur. İdarəetmədə uğur qazanmağın ən başlıca yollarından biri insan resursları sahəsinin effektivliyinə üstünlük verməkdir. Təşkilat ən yüksək hədəflərə yalnız bu yolla nail ola bilər.

Görülən işin keyfiyyəti ən çox işçi heyətin işə göstərdiyi fəallıqdan irəli gəlir. Əmək məhsuldarlığına nail olmaq üçün rəhbər şəxslər işçiləri stimullaşdırırlar. Bunun yollarından biri mükafatlandırma, yardımlardan və digər iqtisadi metodlardan istifadə olunması vasitəsilə işçi qüvvəsinin tələblərini təmin etməkdir. Buna görə də tələbat anlayışına fikir vermək lazımdır. Tələbat daim yenilənir, artır

və işçi heyətinin fəaliyyətinə təsir edir. Kadr siyasəti idarəetmənin başlıca tərkib hissəsi hesab olunur və aşağıda qeyd olunanlardan ibarətdir:

- ❖ Mədəniyyət bölməsindəki kadr siyasəti
- ❖ Təhsildə aparılan kadr siyasəti
- ❖ Məşğulluq siyasəti
- ❖ Demokrafik siyasət

Kadr idarəetməsində işçilərin təşkilatda fəallığına nail olmaqla qarşıya qoyulmuş məqsədlərin həllində iqtisadi metodlar əhəmiyyət daşıyır. İqtisadi metodlar vasitəsilə mənfəət, əmək haqqı və digər amillər əsas təsir gücünə malik olur. Kadr idarəetməsinin vacib xüsusiyyətləri:

- ❖ işçi heyətin əmək bölgüsünün nizamlı bölünməsi
- ❖ təşkilatda nə qədər işçiyə ehtiyac olduğunu müəyyən etmək
- ❖ işçi namizədləri cəlb etmək üçün işçi mənbələrini araşdırmaq
- ❖ köhnə işçiləri işdən azad etmək və yeni kadrlarla əvəz etmək
- ❖ kadrların ixtisasca inkişaf etdirilməsi üçün maliyyənin ayrılması

Müasir dövrdə inkişaf edən texniki-tərəqqiyə adaptasiya olmaq, başqa təşkilatlarla rəqabət aparmaq gücünə sahib olmaq üçün savadlı, ixtisaslı kadrlara ehtiyac vardır. Məhz bunun üçün də insan resurslarının ən vacib işlərindən biri düzgün namizədləri işlə təmin etməkdir. İddiaçılar haqqında ətraflı məlumat toplamaq ilə onların arasından ən uyğun olanını seçmək olar (Quliyev T., 2013).

Kadr siyasəti: Bu termin təşkilatlar tərəfindən qəbul olunan qaydalardır və orada çalışan işçilər bu qaydalara uyğun şəkildə hərəkət edirlər. Kadr siyasəti insan resurslarını təşkilatın uzunmüddətli strategiyasına yönəlməsinə xidmət edir. Bunun üçün yalnız təhsil almış namizədlər işlə təmin olunmalıdır. Kadrlarla aparılan işdə əvvəlcədən namizədlər seçilir, ixtisası arırlır və irəli çəkilir. Kadr siyasətinin iki tipi mövcuddur:

1. Kadr siyasəti qaydalarının öyrənilməsi:

a. Passiv kadr siyasətində təşkilatın rəhbəri müəssisədə olan çatışmazlıqları aradan qaldırmağa çalışır, lakin bunun üçün onun xüsusi proqramı yoxdur. Mübahisəli vəziyyətlərdə rəhbərlik çalışır ki, problemləri mümkün qədər

tez aradan qaldırsın, çox vaxt baş vermiş münaqişənin səbəbini tapa bilmədiyindən istənilən nəticəni əldə edə bilmir.

b. Reaktiv kadr siyasətində rəhbərlik mübasisəli vəziyyətləri müşahidə edir və həllini nəzarəti altında saxlayır. Bu siyasət vasitəsilə rəhbərlik əmək məhsuldarlığını artırmaq üçün işçilərin motivləşdirilməsini diqqət mərkəzində saxlayır.

c. Preventiv kadr siyasətində təşkilatın yaranmış vəziyyətə təsiretmə qaydası olmadığından, rəhbərliyin proqnozlaşdırma metodikasına əsaslanır. Əsas problem isə kadr proqramı təşkil etməkdən ibarətdir.

d. Aktiv kadr siyasətində təşkilatların mövcud vəziyyətə təsir etmə vasitəsi olur, eyni zamanda məqsədli kadr proqramı hazırlanır, rəhbərliyin proqnozlarından istifadə olunur və istənilən zaman monitoring müşahidəsi aparmaq mümkün olur.

1. Kadrların müəyyənlişməsində xarici və daxili mənbələrə istinad etmək:

a. Açıq kadr siyasəti aparan təşkilatlar əsasən rəqabəti ələ keçirməyi, sürətlə inkişaf etməyi qarşlarına məqsəd qoyurlar. Bu siyasət növündə təşkilata yeni işçilər həm aşağı səviyyədə, həm də ən yüksək vəzifədə də işə başlaya bilər. Bu o deməkdir ki, təşkilat vəzifəyə uyğun gələn istənilən namizədi işə götürə bilər.

b. Qapalı kadr siyasətində əsas kadr çatışmazlığı olan təşkilatlara şamil olunur ki, vakant yerlərə təşkilatın öz işçiləri qəbul olunur. Bu zaman aşağı vəzifələrə kənardan yeni əməkdaşlar cəlb oluna bilər (Bazarov T.Y., Yereminin B.L., 2012).

Kadr siyasətinin korporativ səviyyədə aparılmasında ilk öncə bu siyasətin qarşısında duran vəzifələr və məqsədlər öyrənilir, kadrlar keyfiyyət və kəmiyyət baxımından dəyərləndirilir. Sonrakı mərhələlərdə kadr siyasəti üzrə metodlar və tədbirlər seçilir, həyata keçirilir. Bu metodlara kadrların öyrənilməsi, seçilməsi, dəyərləndirilməsi və digər qaydalar aid edilir (Quliyev T., 2013).

Kadr siyasətinin aşağı göstərilən prinsipləri mövcuddur:

- ❖ İşçi heyətinin işə məsuliyyəti, potensial bacarığı təyin olduğu vəzifə üzrə uyğun gəlməsi
- ❖ İşçilərin maraqları təşkilatın maraqları ilə üst-üstə düşməsi
- ❖ Rəqabət prinsipini nəzərə alaraq iddiaçıların seçilməsi
- ❖ İşçilərin məhsuldarlığını, gördüyü işin keyfiyyətini dəyərləndirilməsi
- ❖ Əməyin keyfiyyət və kəmiyyətinin yüksəldilməsi, səmərəliliyin təmin olunması
- ❖ Təşkilatdaxili məşğulluq layihələrinin təşkil olunması
- ❖ İşçi heyətinə olan tələbatın səviyyənin araşdırılması
- ❖ Kadrların mənbələrinin müəyyən edilməsi, onların seçilməsi, irəli çəkilməsi
- ❖ İşçi heyətinin ixtisasının artırılması üçün onların intellektual inkişafının təmin olunması
- ❖ Kadrların rotasiyası, yəni tutduğu vəzifə üzrə digər yerlərə dəyişdirilməsi
- ❖ İdarəetmədə innovasiyaların əhəmiyyətinə diqqət yerilməsi və yenilikləri tətbiq edilməsi

Kadr siyasəti sistemli şəkildə həyata keçirilir. İnsan resurslarının istifadə olunmasında, kadr məsələləri üzrə problemlərin həllində istifadə olunur (Quliyev T. 2013: s.280). Kadr siyasətinin modernləşdirilməsi. Kadr siyasəti kənardan primitiv, sadə görünsə də, əslində çox əhatəli proqram olub, özündə aşağıdakı problemləri birləşdirir:

- a. Kadrların işlə təmin olunması və işdən azad edilməsi
- b. Kadrların işindən səmərəli yararlanmaq
- c. Kadrların inkişaf etdirilməsi məsələsi
- d. Ümumilikdə kadr siyasətinin məqsədi və kadrlarla aparılan işin təşkili

İxtisaslı, peşəkar, intellektual kadr olmadan problemlərin həll olunması üçün əhəmiyyətli qərarlar qəbul etmək çətinləşər. Həmçinin burada yalnız peşəkarlıq meyarları nəzərə alınmır, eyni zamanda kadrlar etik normalara uyğun olmalı, sosial-psixoloji potensialları dəyərləndirilməlidir.

Əgər kadr siyasətinin təməli düzgün qurularsa, insan resurslarının əhəmiyyətli bölməsi olan kadr potensialından səmərəli yararlanmaq mümkündür. Bu problemə innovasiyalı mövqedə yanaşılmalıdır. Beləliklə kadr siyasətinin namizədlərin seçilməsi, yerləşdirilməsi kimi problemləri aradan qalxmış olacaq (Quliyev T., 2013).

2.3. Müasir şəraitdə heyətin (kadrların) əmək fəaliyyətinin idarə olunmasının əsas prinsipləri və rəhbərlik üslubları

Heyətin idarəedilməsi təşkilatın qoyduğu tələblərə cavab verən kadrların seçilməsi, onların ixtisaslaşdırılması, təhsilinin təmin edilməsi, göstərdiyi uğurlu nəticələrə görə mükafatlandırılması kimi əsas funksiyaları özündə birləşdirir. Kadr idarəetməsinin ən vacib şərtlərindən biri təşkilatın məqsədlərinə çatması üçün düzgün seçilmiş və inkişaf etdirilmiş işçiləri təşkilatda saxlamaq və onların əmək fəaliyyətini məqsədyönlü şəkildə idarə etməkdir. Kadrların idarə edilməsi bir çox elmlərin maraq obyektinə çevrilib. Menecment və sosial elmlərlə bağlıdır. İdarəetmə prinsiplərinin başa düşülməməsi müəssisənin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərə bilər. Hər bir işçinin həyat səviyyəsini yaxşılaşdırmaq, onları düzgün idarəetmək və işçi motivasiyasının təşkili ilə məşğul olmaq təşkilatın uğur qazanmasına, çiçəkləsinə səbəb olur (Веснин В.Р., 2006).

Menecment işçilərlə münasibət qurmaqla və onların işinə təsir etmək üçün vəzifə hakimiyyəti və onun mənbələrinə əsaslanır. Liderlik-xüsusi münasibətlər tipi olub, daha çox sosial qarşılıqlı təsirə təşkilatda qarşılıqlı münasibətlərə əsaslanır. Bu proses daha mürəkkəbdir və iştirakçıların yüksək səviyyəli qarşılıqlı asılılığını tələb edir. İdarəetmə fəaliyyətində vacib olan qanunauyğunluqları müəyyən edən qaydalar menecmentin əsas prinsipi hesab olunur. İdarəetmə prinsipləri insanların fəaliyyətində vacib əhəmiyyət daşıyır. "Menecmentin atası" sayılan Anri Fayol idarəetməyə sistemli baxmış və menecment prinsiplərini formalaşdırmışdır (Gross D., 1994). XX əsrdə Anri Fayol 14 prinsipi idarəetmə elminə gətirsə də müasir dövrdə daha da artmışdır:

❖ Cavabdehlik prinsipi. Məsuliyyət dedikdə rəhbər işçilərin daşdığı cavabdehlik mənasına gəlir. Müəssisədə olan resurslardan istifadə etmək işçiyə verilən səlahiyyətə aiddir. Cavabdehlik isə işçiyə tutduğu vəzifə üzrə verilir.

❖ Əmək resurslarının bölgüsü prinsipi. Bu prinsipin mahiyyəti iş yerlərində yerinə yetiriləcək işlərin vəzifələrə görə düzgün bölünməsidir.

❖ İntizam prinsipi. İşçilərin onlara verilmiş səlahiyyətləri qaydalara, etikaya uyğun olaraq, vaxtında və düzgün şəkildə əməl etməsi nizam-intizamın xüsusiyyətidir.

❖ Vahid idarəetmə prinsipi. Vahid rəhbərlik prinsipində işçilər göstərişləri bir nəfərdən alır və yalnız həmin rəhbər qarşısında cavabdehlik daşıyırlar.

❖ Şəxsi maraqların təşkilatın mənafeyindən üstün olmaması prinsipi. Bu prinsip müəssisələrin istehsalının artmasına təkan verir və məhsuldarlıq artır. Ümumilikdə şəxsi mənafeləri təşkilatda ön plana çəkməmək gəlirin artımına səbəb olur ki, bu da hər bir işçiyə düşən gəlir payını yüksəldir.

❖ Ədalət prinsipi. Bu prinsipin əsas mahiyyəti işçilərin gördüyü işə rəhbərlik tərəfindən düzgün qiymət vermək, mükafatlandırmaq və onlar arasında olan münasibəti qanunlara uyğun olaraq təmin etmək.

❖ Mükafatlandırma prinsipi. İşçilərin stimullaşdırılması məhsuldarlığı artırmağın yollarındandır. Təşkilatlarda motivləşdirmə tədbirləri bu prinsipin bir hissəsidir.

❖ Təşəbbüskarlıq prinsipi. Bu prinsipin mahiyyəti yeni ideyaların irəli sürülməsi görülən işin keyfiyyətini və məhsuldarlığını artırır.

Yuxarıda adları çəkilən prinsiplərin tətbiq edilməsi ilə yanaşı onlardan düzgün istifadə etmək də olduqca əhəmiyyətlidir (Ağasəf İmran, 2007).

Menecer o işçilərdir ki, hər şeyi düz edirlər. Liderlər isə düz işləri edirlər (Ağasəf İmran, 2007).

Cədvəl 3: Lider və menecer arasındakı fərq

M E N E C E R	L İ D E R
İnzibatçılar	İnnovator
Əmr edir	Ruhlandırır
Digərlərinin məqsədi ilə işləyir	Öz məqsədləri ilə işləyir
Fəaliyyətin əsas planı	Fəaliyyətin əsası-perspektivin görünməsi
Sistemə əsaslanır	İnsanlara əsaslanır
Nəzarət edir	Emossiyanı istifadə edir
Hərəkətə yardım edir	İnanır
Peşəkardır	Hərəkətə impuls verir
Qərar qəbul edir	Entuziastdır
İşi düz edir	Qərarı reallığa çevirir
Hörmətçildir	Düz şeyləri edir
Əsaslandırılmadan istifadə edir	Sevilir

Mənbə: Herriot P., Hirsch W., Riley P.(2012), Managing Today's Employment Relationship; s.275

Liderin uğur əldə etməsi üçün onun şəxsi keyfiyyətləri ilə yanaşı çalışdığı yerin ümumi səviyyəsi ilə də əlaqədardır. Liderlik etmək üçün çətin vəziyyətlərdə özünü göstərməli, bir sözlə lider olmaq lazımdır. Liderliyin ən effektiv üslubu və forması yoxdur (Ağasəf İmran, 2007). Situasiyaya liderin yanaşması (onun psixi qavrayış xəritəsi) olan liderlik onun üslubunu təyin edir. İdarəetmədən fərqli olaraq liderlik təşkilatda tabeçiliklərə deyil ardıcılara əsaslanır. Bu proses daha mürəkkəbdir və iştirakçıların yüksək səviyyəli qarşılıqlı asılılığını tələb edir. Rəhbər işçilər verdiyi sözlərin üstündə durmağı bacarmalıdır, bu onlara qarşı inamı artırır. Tabeliyində olanlara ilk növbədə ədalətli davranmalıdır. Lider tabeliyində olanları son məqsədi, istənilən nəticəni əldə etmək üçün üçün öz ardınca aparmağı bacara bilən şəxs hesab olunur (Quliyev T., 2013: s.631). Liderlər əsasən xarizmatik olurlar. Hər bir şəxs öz xüsusiyyətinə, mədəniyyətinə, biliyinə görə liderlik mövqeyinə çata bilər. Liderlərə məxsus olan üç növ idarəetmə üslubu mövcuddur:

❖ Avtokrat lider işçi heyətinə müstəqillik vermir. O, bütün qərarları sərbəst şəkildə qəbul edir, idarəetmə səlahiyyətini öz əlində cəmləşdirir. Vəzifələrin bölünməsinin tərəfdarı deyil idarəetməni mərkəzləşdirilmiş qaydada həyata keçirir.

❖ Liberal lider işçi heyətini sıxışdırmır, onları ciddi nəzarətdə saxlamır, əksinə kollektivə sərbəstlik verir. O, idarəetmədə qərarların qəbul edilməsini tabelyində olanlara etibar edir. Liberal lider bəzən idarəetmədə mənfi halların baş verməsi ilə nəticələnə bilər.

❖ Demokrat lider həm avtokrat, həm də liberal liderin üstün xüsusiyyətlərini əhatə edir. Bu üslubda lider öhdəliklərin mərkəzləşməsini yox, bölüşdürülməsini seçir və işçilər üzərində nəzarətə ciddi fikir verilir (Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V., 2004).

Menecer rəsmi səlahiyyət daşıyaraq, müəssisəni idarə etmək üçün sərbəst şəkildə idarəetmə qərarları verən şəxsdir. Hər bir təşkilatda qarşıda duran son məqsədə çatmaq üçün çoxlu metodlardan istifadə olunur. Ən başlıca amil isə idarəetmə sistemində vaxtında və münasib qərar qəbul olunmasıdır. Demək olar ki, rəhbər şəxslərin ən məsuliyyətli vəzifələrindən biri düzgün qərarları zamanında verməkdir. Rəhbəri qazandığı uğur, yaxud uğursuzluğu onun verdiyi qərardan asılıdır. İdarəetmə sistemində qərarları bir neçə funksiyasına görə qəbul edirlər:

- ❖ Missiyanın yerinə yetirilməsi;
- ❖ Səmərəlilik əldə olunması;
- ❖ İdarəetmə sistemində mövcud olan metodlar;
- ❖ Qazanılan son nəticə;

İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinə aşağıda qeyd olunan amillər təsir göstərir:

- ❖ Müəyyən biliyə əsaslanaraq verilən qərar;
- ❖ Lazım olan anda qəbul edilən qərar;
- ❖ Qərarın qəbul edilməsinə ayrılan zaman müddəti;
- ❖ Problemlə situasiya haqqında qərar qəbul olunması tezliyi;
- ❖ Rəhbər səlahiyyətli şəxsin təcrübəsi;

❖ Rəhbərin şəxsi keyfiyyəti və idarəetmə üslubu.

Qərar qəbul edərkən aşağıdakı üç üsula əsaslanaraq qəbul olunur:

İntuitiv qərar. Rəhbər səlahiyyətli şəxslərin intuisiyaya əsaslanaraq qəbul etdiyi qərarlara intuitiv qərar deyilir. Burada heç bir biliyə, elmə, qazanılan təcrübəyə əsaslanmadan, sırf daxili hissə, intuisiyaya dayanaraq verilən qərarlar əsas götürülür.

Müşahidə və ya səriştə əsasında qərar. Aparılan çoxlu sayda müşahidələrə istinad edərək, son nəticəyə gəlib, yekunda verilmiş qərar hesab olunur. Bu zaman həm rəhbər şəxslərin, həm də işçi heyətinin, bütün kollektivin biliyinə, təcrübəsinə əsasən qərar verilir.

Rasional qərar. Bu qərar növündə ən çox rəhbər səlahiyyətli şəxslərin intellektual biliyi, təcrübəsi, savadı əsas götürülür. Əsas amil nəzəri biliklər, elmi təcrübədir.

Qəbul edilən qərar qarşıda duran problemin həllinə yönəlməli, konkret xarakter daşımalı, vaxtında və effektiv olmalı, qərarın əsas məqsədi isə təşkilatın son məqsədinə çatmasına kömək etməsidir. Qərarın qəbul olunmasına yüksək məsuliyyət hissi ilə yanaşılmalı və prosesdə risk amilini nəzərə almaq lazımdır. Yəni, əldə olunacaq nəticəni qabaqcadan proqnozlaşdırmağı bacarmalı, ona uyğun hərəkət olunmalıdır. Müəyyənlik şəraitində problemlə situasiya haqqında ətraflı məlumat olarsa, qərar qəbul olunması asanlaşır və risk faktoru azalır. Qeyri-müəyyənlik şəraitində menecerlər situasiya ilə bağlı məlumatı olmadan, risk faktorunu nəzərə alaraq qərar qəbul edir ki, bu da yüksək itkilərlə nəticələnə bilər. Burada bilik və təcrübələrə yox, sırf daxili hissənin hökmünə, ehtimala əsaslanaraq qərar verilir. Hər hansısa bir situasiya, problem haqqında qərar qəbul edərkən risk faktorunu aradan qaldırmaq üçün ətraflı məlumat toplamaq və qeyri-müəyyənliyi azaltmaq vacibdir (Ələkbərov Ə.H., Vəliyev M.Ə., Pürhani S.H., 2013).

İdarəetmədə menecerlər qərarlar qəbul edərkən beş mərhələdən təşkil olunmuş bir prosesdən istifadə edirlər.

Məlumatların toplanması, cəmlənməsi və təhlil olunması. Bu mərhələdə problemin aşkara çıxması və həll olunması üçün toplanmış informasiya sistemləşdirilir.

Problemin qoyulma mərhələsi. Aparılmış təhlilə əsasən bu mərhələdə təşkilatın qarşısında duran bütün vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün həll ediləcək məsələnin qoyuluşu müəyyənləşdirilir.

Alternativ imkanların seçilməsi. Bu mərhələdə seçilmiş bütün alternativ imkanlar müqayisə edilir və məqsədin həyata keçməsinə, problemlim həllinə ən uyğun variant seçilir.

Qərarların qəbul edilməsi. Problemin həll olunması üçün kollektiv, yaxud individual şəkildə qərar qəbul olunur.

Qəbul olunan qərarların yerinə yetirilməsi. Qərarların həyata keçirilməsi istiqamətləri müəyyən olunur.

Müasir idarəetmədə rəhbərliyin qəbul etdiyi qərarın vaxtında və düzgün olması əhəmiyyətlidir. Rəhbər sərbəst şəkildə qərar qəbul etdiyindən onun həyata keçirilməsində də öhdəlik daşıyır. Menecerlər tərəfindən qəbul edilən qərar əsaslandırılmış, aydın, konkret olmalıdır. Menecerlər yüksək biliyə sahib olmalı və nüfuz sahibi olmalıdır. Ümumi halda qəbul edilmiş bir fikir vardır ki, rəhbər şəxslər lazım olanda yumor səriştəsindən istifadə etməli, ətrafdakılara xoş rəftar göstərməli və ünsiyyət mədəniyyəti olmalıdır. Çünki mədəni şəkildə verilmiş göstəriş, kobud tərzdə olan tapşırıqdan daha effektiv işləyir (Ələkbərov Ə.H., Vəliyev M.Ə., Pürhəni S.H., (2013).

Menecer və liderlik anlayışları bir-birindən əsaslı sürətdə fərqlənir:

- ❖ Menecerlər rəsmi olaraq işə seçilir, lakin liderlər qeyri-rəsmi qəbul edilirlər.
- ❖ Menecerdə idarəetmə qabiliyyəti vardır, lider isə ətrafdakıları özünə inandıraraq öz arxasınca aparmağı bacarır.
- ❖ İdarəetmədə menecerlər daha çox nəzarəti həyata keçirirlərsə, liderlərə inandırmaq, motivləşdirmək və ruh yüksəkliyi yaratmaq yoluna önəm verirlər.

Menecerlər ilə liderlərin oxşar xüsusiyyətləri:

- ❖ Rəhbərlik etdiyi təşkilatda etik mədəniyyət göstəricilərinə əməl etmək.
- ❖ Düzgün qərarlar qəbul etmək.
- ❖ İşçilər arasında nüfuz sahibi olmaq.
- ❖ Təşkilatın maraqlarının təmin olunması üçün qarşısına məqsədlər qoymaq.

İdarəetmə mədəniyyəti dedikdə rəhbərin tabeliyində olanlara qarşı təmkinli, nəzakətli və diqqətçil olmağı nəzərdə tutulur.

Cədvəl 4: Rəhbərin sosial-mədəni keyfiyyətləri

Özünə qarşı münasibət	Daxili mədəniyyət	Xarici mədəniyyət	Cəmiyyətə münasibət
Yüksək iş qabiliyyəti	Humanist	Emosionallıq	Yüksək vətəndaşlıq
Konkretlik	Xeyirxah	Adamlara diqqət	Sosial məsuliyyət
Sərt tələbkarlıq	Vəzifəsinə sadıq	Açıqlıq	Sosial-mənəvi inam
Məqsədyönlü	Peşəkarlılıq	Səmimilik	Vətənə sadıqlıq
İnadkarlıq	Rəqabətçilik	Xeyirxahlıq	Qanunpərəstlik
Təvazökarlıq	İnsanlara hörmət	Qayğıkeşlik	Sosial fəallıq
Həqiqətpərəst	Prinsipiallıq	Yardımsevərlik	Kollektiv dəyərlərə hörmət
Sadəlik	Böyük tələbkarlıq	Nümunə olmaq	Davranış normalarına riayət etmək
Müstəqil qərar qəbul etmək	Neqativ vəziyyətlərlə barışmazlıq	Sərbəstlik	Tam azadlıq
Safliq	Qarşılıqlı anlayış	Halallıq	Düzgünlüyü sevmə
İntizamlılıq	Yenilik hissi	Ciddilik	Qanunları qorumaq

Mənbə: N.F. Axundova, (2014), Təşkilati davranış dərsləri vəsaiti

Təşkilati davranışın məqsədi insan məqsədlərinə, sosial məqsədlərə, təşkilat məqsədlərinə nail olmaqla, onlar arasında daha güclü əlaqə yaratmaqdan ibarətdir.

Rəhbər şəxslər təşkilatın maraqlarını qoruduğu kimi, işçilərin də qayğısına qalmalıdır. Təşkilati davranış insan davranışı, etik dəyərləri, dəyişiklik, liderlik,

komanda ruhu kimi dərin mövzuları əhatə edir. Təşkilatı davranıř eyni zamanda həm fərdlərə, həm də təşkilatlara böyük təsir göstərir.

Təşkilatları səmərəli řakild  idarə etmək  c n onun öyrənilməsi çox vacibdir. İdar tm nin m vcudluęu təşkilatın m vcudluęu ilə baęlıdır. Təşkilatın m v ff qiyy tində təşkilat mədəniyyətinin rolu böyükdür (Axundova N.F., 2014).

İdar çi olmaq kənardan göründüyü qədər asan deyil, əslində çox məsuliyyətli vəzifələrdən biridir. Demək olar ki,  n stresli iřl rd n hesab olunur və vacib qərarların verilməsində birbařa rəhbər öhdəlik dařıyır. İdar tm  sistemində olan  etinlikl r v  problemlı məsələlər çox əhatəlidir. Rəhbər ř xsl r  alıřdıęı kollektivdə qarřılıqlı əlaqələr qurduqda, xoř münasibət yaratdıqda iřl ri bir az daha asan olacaq.

III FƏSİL. YERLİ MÜƏSSİSƏLƏRDƏ BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏLƏRƏ İSTİNAD ETMƏK VƏ KADR İDARƏÇİLİYİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Əmək intizamının möhkəmləndirilməsi və onun əmək məhsuldarlığına təsirinin qiymətləndirilməsi

“Əmək intizamı” termini əmək hüquq elmində birmənalı izah olunmur. Azərbaycan dilinin izahlı lüğətində intizam sözü hər hansı bir kollektivin bütün üzvlərinin tabe olması məcburi olan möhkəm qayda kimi izah olunur. Deməli, əmək intizamı hər bir ümumi işin, hər hansı birgə fəaliyyətin, hər hansı kollektiv əməyin ən zəruri şərtlərindəndir.

Əmək intizamının anlayışı və məzmunu bir sıra ictimai elmlərin nümayəndələri: iqtisadçılar, sosioloqlar və hüquqşünaslar tərəfindən öyrənilir. İqtisadçılar əmək intizamında maddi nemətlərin yaradılması prosesində iqtisadi münasibətləri fərqləndirir, onda əmək fəaliyyəti prosesində insanlar arasında ictimai əlaqələrin formasını görürlər. İqtisad elmində intizamı istehsal prosesinin tələbatlarından asılı olaraq insanların münasibətlərini tənzimləyən qaydalar və göstərişlər kimi müəyyən edirlər (Abbasov Q.R., 2006).

Müəssisədaxili intizam qaydaları: Müəssisədaxili intizam əmək intizamının əsasını təşkil edir. Müəssisədaxili intizam qaydaları konkret müəssisənin, idarənin, təşkilatın daxilində qüvvədə olan hüquq qaydasının tərkib hissəsidir. Əmək hüquq sahəsində hüquq qaydası daxili əmək intizamıdır, yəni hər bir müəssisədə əmək fəaliyyəti prosesində əmək hüquq münasibətləri iştirakçılarının müəssisədaxili intizam qaydaları ilə müəyyən edilən və əmək hüquq normaları ilə tənzim edilən davranış qaydasıdır (Abbasov İ.M., Sadıqov R.F., 2013). İntizam qaydaları rəhbərliyin göstərişi ilə qəbul olunur. Hər bir işçi dərk etməlidir ki, müəssisənin tələbləri, mənafeyi işçilərin mənafeyindən üstün olmalıdır. Şəxsi mənafeyi kənara qoyanda təşkilatdaxili səmərəlilik əldə etmək olar. Davranış qaydaları müəssisədaxili intizam qaydalarının əsas tərkib hissəsidir.

İşçilərin geyimi: Elə müəssisələr vardır ki, orada işçilərin xarici görünüşünə ciddi tələblər qoyulmur, lakin hər bir işçi səliqəli geyinməlidir. Əgər rəsmi geyim formasına aid olan tələblər pozularsa buna görə işçilər məsuliyyət daşıyırlar.

İşdə olmaması haqqında xəbərdarlıq: Təşkilatın istənilən işçisinin işdə olmaması normal iş ahəngini poza və təşkilatın fəaliyyətində çətinliklər törədə bilər. Əgər işçi hər hansı səbəbə görə işə çıxma bilmədikdə öz rəhbərinə bu barədə əvvəlcədən məlumat verməlidir.

İşə gecikmələr: İşçilər onlara təyin olunan, qaydalara uyğun şəkildə müəyyən edilmiş saatlarda işdə olmalıdır. Onların işə gecikmələrinə nəzarət olunur, onlar haqqında toplanmış məlumat hər ayın sonunda müəssisənin direktoruna təqdim edilir. İşə mütəmadi olaraq gecikən işçi üçün müvafiq tədbirlər görülür. Əgər işçi işə gecikməyə görə nə vaxtsa intizam tənbehi almışdırsa və bu halları yenidən təkrar olunmuşdursa həmin işçi tutduğu vəzifədən azad ola bilər (<https://dejure.az/az/sample/daxili-intizam-qaydalari>).

Tütün məmulatları çəkilməsi, spirtli içki içib, içkili vəziyyətdə işdə olmaq: İşçinin düşünmə qabiliyyətini zəifləməsinə təsir edən pis vərdişlər eyni zamanda işə davamiyyəti zəiflədir və beləlikdə əmək məhsuldarlığı aşağı düşür. Həm özünə, həm də ətraf mühitə ziyan dəyir. Təşkilatdaxili bəzi şərtlər mövcuddur ki, bununla da işçilərin pis vərdişlərdən kənarlaşmasına təsir edir. Məsələn, sərxoş halda işini icra edən, işlədiyi yerdə tütün məmulatlarını çəkən işçilər tənbeh edilir, hətta işdən azad edilmə ilə də nəticələnmə bilər (<https://dejure.az/az/sample/daxili-intizam-qaydalari>).

İşçilərinin aşağıdakı əsas vəzifələri vardır:

- ❖ İşçilərə tapşırılmış səlahiyyəti dəqiq və vicdanla yerinə yetirmək, tabe olduğu rəhbərinin göstərişlərinə riayət etmək
- ❖ İşçiyə məlum olan məxfi sirləri qoruyub, saxlamaq
- ❖ Təşkilatın mülkiyyətinə məsuliyyətlə yanaşmaq, səliqəli istifadə etmək
- ❖ İşçiyə əmanət edilmiş avadanlığı, ləvazimatı səliqəli və işlək vəziyyətdə qoruyub saxlamaq, təmizliyə riayət etmək

❖ Sənədlərin təşkilatın müəyyən olunmuş qaydalarına, saxlama prosesinə əməl etmək

❖ İş yoldaşlarının hüquqlarına hörmət etmək

❖ İxtisas, bilik və bacarıqlarını daim inkişaf etdirmək, təşkilatın məhsuldarlığının artmasına çalışmaq

❖ Əmək qanunvericiliyinin tələblərinə riayət etmək

Əmək intizamının möhkəmləndirilməsi təşkilatda əmək məhsuldarlığının artırılmasına, səmərəliliyin yüksəlməsinə və işin keyfiyyətinin yaxşılaşmasına kömək edir. Bizə məlumdur ki, davranış qaydaları iş yerlərində olduqca zəruridir (Paşayeva N.A., 2006).

Müasir dövrdə işçi heyəti haqqında məlumatlar toplamaq olduqda problemli məsələdir. İşçi heyətinin xarakteristikasını öyrənmək, onu işə motivləşdirmək zəruri haldır. İşçiləri həvəsləndirmə prosesi işdə müəyyən məqsədləri həyata keçirmək üçün yerinə yetirilən davranış tərzidir.

Motivləşdirmə aşağıdakı proseslərdən ibarətdir:

❖ tələbatın yaranması

❖ tələbatı təmin etmə yollarının araşdırılması

❖ müəyyən bir fəaliyyət prosesinin qəbul olunması

❖ qarşı qoyulan məqsədə çatmaq üçün fəaliyyət prosesinin yerinə yetirilməsi

❖ görülən məhsuldar fəaliyyətə görə mükafatlandırma

❖ məqsədə çatmaq üçün hansı həvəsləndirici metoddan istifadə olunmasının axtarılması

Menecerlər motivasiyanın səmərəli fəaliyyətin başlıca şərti olduğunu hesab edərək, işçi heyətinin davranışını öyrənməklə onların fəaliyyətini stimullaşdırmaq üçün motivləşdirmə sistemini yaradırlar. Rəhbər şəxslər hər zaman öz işçilərinə motivləşdirmə tədbirləri keçirirlər. Ən tətbiq olunan metodlardan biri də budur ki, işçilərin çox qazanc əldə etməsi üçün şərait varsa, onlar həmişə çox işləyəməyə meyil edəcəklər (Məmmədov A.B., 2002).

İdarəetmə məktəbinin nümayəndələri hesab edirdilər ki, motivləşdirmə yaxşı işləməyin müqabilində verilən mükafatlandırmadır. Tədqiqatlar nəticəsində məlum oldu ki, motivləşdirmə fəaliyyət göstərməyə, işləməyə həvəs yaratmaq üçün olan davranış formasıdır (Quliyev T., 2013: s.756).

İntizam məsuliyyəti hüquqi məsuliyyətin müstəqil növlərindən biridir. Ona görə də intizam məsuliyyətinin izahına keçməzdən öncə hüquqi məsuliyyətin anlayışını vermək zəruridir. Hüquqi məsuliyyət tədbirləri səlahiyyətli dövlət orqanları tərəfindən hüquq normalarını pozan şəxslərə tətbiq edilir.

İntizam məsuliyyəti dedikdə, işçinin törətmiş olduğu intizam xətasına görə işəgötürən qarşısında cavab vermək kimi başa düşülür. İşçidən alınan yazılı izahat intizam xətasının baş vermə səbəbini müəyyənləşdirir, həmçinin işçinin təqsirinin dərəcəsini müəyyən edir. İntizam tənbehi təsdiq edilməmişdən öncə işçinin izahatı tələb olunmalıdır. Yazılı izahat intizam tənbehinin hüququayğun yerinə yetirilməsi üçün tələb edilir (Abbasov Q.R., 2006).

Əmək intizamının təmin olunması üsulu kimi həvəsləndirmə işdə əldə etdiyi müvəffəqiyyətlərlə əlaqədar işçinin xidmətlərinin cəmiyyət tərəfindən etirafının müəyyən formasıdır. O, işçiyə yalnız müsbət mənəvi təsir göstərməklə kifayətlənməyib, həm də müəyyən güzəşt və imtiyazların verilməsini şərtləndirir.

Əmək hüququnda həvəsləndirmə (motivləşdirmə): İctimai əməyin təşkilində, əmək intizamının təmin edilməsində və möhkəmləndirilməsində işçilərin həvəsləndirilməsi xüsusi yer tutur.

Həvəsləndirmə yalnız həvəsləndirilən işçiyə deyil, həm də həmin müəssisənin digər işçilərinə müsbət təsir göstərir, yəni əmək intizamı üçün müəyyən stimül kimi çıxış edir. Həvəsləndirmə tədbirlərini tətbiq etmək işəgötürənə məxsusdur. Həvəsləndirmə tədbirləri işəgötürənin əmri ilə elan olunur və işçinin, habelə əmək kollektivinin nəzərinə çatdırılır. Əmək məhsuldarlığının artırılması yollarından biri də işçilərin motivasiyasıdır

İşçilərin həvəsləndirilməsi istər ayrıca işçinin, istərsə də bütün əmək kollektivinin əməkdə qazandığı uğurlarla əlaqədar onların xidmətlərinin təltif olunmasından, ictimai ehtirama layiq görülməsindən ibarətdir. İşçilərə əmək

məhsuldarlığının artmasına, görülən işin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına, müəssisənin inkişafında göstərdiyi xidmətlərə görə müxtəlif mükafatlar nəzərdə tutulur. İşçilərin motivasiyasında, menecerlər və rəhbərlər mühüm rol oynayır. Belə ki, onlar işçilərlə birbaşa ünsiyyətdə və qarşılıqlı əlaqədə olaraq onlara qarşı təşkilatın rəhbər strukturlarının münasibətini əks etdirirlər (Quliyev T., 2013: səh. 759-761).

"Hər bir insanın özünəməxsus fərdi keyfiyyətlərə malik olduğundan, motivasiya fərdi xarakter daşıyır və məhz buna görə də menecerlərin fəaliyyətində fərdi yanaşma xüsusi əhəmiyyət daşıyır."

Müəyyən şəxslərin stimullaşdırılmasının üsul və vasitələrinin məcmusu kimi qəbul edilən motivasiya məhfumunun əsas məqsədi, istənilən fəaliyyət sahəsində sağlam, rəqabətli və məhsuldar iş prosesinin təmin olunmasıdır. Motivasiya metodları öz vəzifə və məsuliyyətlərini keyfiyyətli yerinə yetirmələri üçün işçilərin həvəsləndirməsi istiqamətində həyata keçirilən mühüm alət kimi çıxış edir. Stimullaşdırıcı metodlardan istifadə edən zaman yaxşı olardı ki, hər bir kəsə ayrılıqda fərd kimi yanaşılın və onların tələbatlarına uyğun motivə olunsun.

Motivləşdirmə üsulu maddi və qeyri-maddi olmaqla iki yerə ayrılır:

Motivasiyanın maddi amili dedikdə bunlar nəzərdə tutulur.

- ❖ Əmək haqqının artırılması;
- ❖ Bonusların verilməsi;
- ❖ Mənfəətdə iştirak payı;
- ❖ Pul mükafatları.

Əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün təşkilatlar əmək haqqı ödənilməsinə xüsusi əhəmiyyət verməli və ədalətli davranmalıdırlar. Yüksək sürətlə inkişafın nail olduğu və rəqabətin geniş yayıldığı ölkələrdə müəssisələrin arzuladıqları kadrları cəlb etmək və yüksək ixtisaslı işçilərin iş yerini tərk etməməsi üçün onlara yüksək məvacib ödənilməli və əməkləri qiymətləndirilməlidir. Görülən eyni işə müxtəlif əmək haqqılar ödənildiyini görə işçi həvəsdən düşər və bu da əməyin məhsuldarlığında xoşagəlməz nəticələrə gətirib çıxarar. Ona görə də əməyin ödənilməsi ilə bağlı istənilən məsələdə ədalətlik və həvəsləndiricilik prinsiplərə

əməl olunması vacibdir. Heyətin idarə edilməsində əməyin ödənilməsi çox vacib funksiyalardan biridir. Əməyin motivasiyasında əsas məqsəd müəssisədaxili məsuliyyətin gücləndirilməsi, innovasiyalı fəaliyyət göstərən kadrlara üstünlük vermək, iş yerində fəallığı təmin etməkdən ibarətdir

(<https://kayzen.az/blog/menecment/5691/motivl%C9%99%C5%9Fdirm%C9%99funksiyas%C4%B1.html>)

Motivləşdirmə üsulundan istifadə etməklə işçi heyətində müsbət emosiyalar yaratmaq mümkündür, bu da birbaşa əmək fəaliyyətinin yüksəltməyə səbəb olur.

Motivləşdirmə aşağıdakı üsullara, prinsiplərə əməl etməklə həyata keçirilir:

- ❖ İşçi heyətində müsbət mənəvi-psixoloji mühiti yaratmaqla
- ❖ Maddi və mənəvi tələblərin ödənilməsi
- ❖ Sosial ədalətin, səmərəliliyin təmin olunması
- ❖ Motivləşdirmədə şəxsi və kollektiv əmək məsuliyyətinin differensiya edilməsi

- ❖ Motivləşdirmədə müəyyənlik və ardıcılıq prinsipinin nəzərə alınması

Fred Lyutens qeyd edir ki, stimullaşdırma anlayışı bir çox əsərlərdə motivə, mükafatlandırma, məqsəd, arzu, tələbat kimi ifadələrlə əvəz olunub. Bunlardan hansısa birinə əhəmiyyət verilməsə əmək fəaliyyətində motivləşdirmənin verdiyi faydanı azalda bilər. İşçilərin davranış prinsiplərini öyrənən stimullaşdırma nəzəriyyəsi vasitəsilə kollektivin əmək fəaliyyətini qarşıda duran missiyaların həyata keçirilməsinə yönəltmək olar. Bir çox motivasiya nəzəriyyələri vardır ki, onların da qısa şəkildə məzmunu aşağıda qeyd olunub:

Louleri Porter stimullaşdırma nəzəriyyəsində məmnuniyyətin və motivləşdirmədə ədalətin təmin edilməsi fikirlərini irəli sürmüşdür.

Atkinson stimullaşdırma nəzəriyyəsində digərləri kimi səmərəli əmək fəaliyyətində uğur əldə etmək üçün motivləşdirmə və risk amillərinə diqqət yetirmişdir. Mak Kelland motivasiya nəzəriyyəsində tələbatla üstünlük vermiş və aşağıda qeyd olunan üç tələbatın əhəmiyyətini xüsusilə vurğulamışdır:

- ❖ Uğurlara nail olmaq tələbatı: özünü inkişaf etdirmək, hədəfə çatma və əhəmiyyətsiz risk faktorlarından kənarlaşma;

❖ Mənsubiyyət tələbatı: Rəhbər şəxslərin tələbatlarındakı fərqli xüsusiyyətlər;

❖ Hakimiyyət tələbatı: Nəzarəti öz əlində cəmləmək, idarəetmə vəzifələrinə meyillilik.

Müəssisələrdə işgüzar karyeranın idarə olunmasında işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin mühüm əhəmiyyəti vardır. Belə ki, effektiv motivasiya sistemi işçilərin gördükləri işin nəticələrinə uyğun qurulmalı və onları bu nəticələri dair təkmilləşdirməyə və yüksəltməyə həvəsləndirməlidir (Ağasəf İmran, 2007).

İş vaxtı sərfinin öyrənilməsi: İş vaxtından düzgün istifadə etmək, ona qənaət etməklə əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinə şərait yaratmış oluruq. İş vaxtından səmərəli istifadə etmək maddi nemətlərin bolluğuna gətirib çıxarır.

İş vaxtının müəyyənləşləsinin ən mühüm vəzifələri bunlardır:

❖ İş vaxtından səmərəli istifadə olunmasının öyrənilməsi, əməyin təşkili səviyyəsinin tədqiq edilməsi

❖ İş vaxtına qənaət etmək yollarının araşdırılması və vaxt itgilərinin qarşısını almaq

❖ Müəssisənin məqsədinə çatmaq üçün iş vaxtının düzgün bölünməsinin əhəmiyyətliyi

❖ Normallaşdırılmış əmək sərfinin öyrənilməsi və avadanlıqdan istifadə vaxtının tətbiq olunması

İşçilərin ixtisas səviyyəsi artması və istehsal vasitələrinin yeni texnologiyalarla təmin olunması görülən işin keyfiyyətinə təsir edir. Texniki tərəqqi inkişaf etməsi, istehsalda əl əməyinə ehtiyacı azaldır və bununla da məhsuldarlıq səviyyəsinin yüksəlməsi nəzərə çarpır (Məmmədov.A.B., 2002).

Əməyin səmərəlilik səviyyəsi onun məhsuldarlığı ilə müəyyən olunur ki, bu da məqsədyönlü fəaliyyətin nəticəsinin bariz nümunəsidir. Konkret vaxt vahidi ərzində məhsul istehsal etmək qabiliyyəti onun məhsuldarlıq səviyyəsinin göstəricisidir. Məhsul istehsalına sərf olunan vaxtın azaldılması, istehsal olunan məhsulun kəmiyyətə çoxaldılması məhsuldarlıq artımına səbəb olur.

İstehsalı genişləndirmək, ictimai sərvəti artırmaq üçün əmək məhsuldarlığının artırılmasının əhəmiyyəti olduqca böyükdür. Bilirik ki, istehsalın həcmi artırmaq üçün işçilərin sayını çoxaltmaqla, işçi heyətinin məhsuldarlığını artırmaqla nail olmaq olar. Məhsuldarlığın yüksəldilməsi əhalinin maddi rifah halının yüksəldilməsinin mühüm amillərindən biri hesab edilir. Təkrar istehsalın zəruri şərtlərindən biri əmək məhsuldarlığının artım sürəti, əmək haqqının artım sürətindən çox olmasıdır (Bayramov A.V., 2011).

İşçi heyətinin iş vaxtından məhsuldar şəkildə istifadə etməsi, nəticə etibarilə, istehsalın səmərəliliyinə, xüsusilə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə öz təsirini göstərir.

Məhsuldarlıq səviyyəsinə təsir edən ünsürləri araşdıraraq, onun yaxşılaşdırılması yollarını tapmaq üçün iş vaxt amilindən istifadə səviyyəsinin təhlilinin böyük əhəmiyyəti vardır. Müəssisədaxili görülən ən mühüm tədbirlərdən biri iş vaxtı itkilərinin azaldılmasından ibarətdir. İş vaxtı itkiləri iki növə bölünür: 1.bütün günü., 2.növbədaxili iş vaxtı itkiləri.

Bütün günü iş vaxtı itkilərinin aşağıdakı səbəbləri vardır:

- ❖ xəstəlik üzündən
- ❖ müdiriyyətin icazəsinə görə
- ❖ bütün günü boşdayanma
- ❖ üzürsüz səbəbdən işdən yayınma

İstehsalın təşkilati-texniki vəziyyətindən və işçinin özündən asılı olan vəziyyətdən alılı olaraq növbədaxili vaxt itkiləri yaranır. Vaxt itkilərinin işçidən asılı olan səbəbləri bunlardır:

- ❖ İş gününün başlanğıcında işə gec başlamaq
- ❖ Nahar fasiləsindən sonra işdə yol verilən vaxt itkiləri
- ❖ Nahar fasiləsindən öncə və iş gününün sonunda işi tez bitirmək
- ❖ İş yerində kənar danışıqlara aludəçilik və s.

Məhsuldarlığının artırılması yolları yeni texnologiyanın tətbiqi, mövcud olan istehsal avadanlıqlarının modern vəziyyətə gətirilməsi, istehsalın təmərküzləşdirilməsi və ixtisaslaşdırılması, rəqabətqabiliyyətli istehsal sahələrinin

inkişaf etdirilməsi ilə bağlıdır. Əmək məhsuldarlığı birbaşa işçi heyətinin icra etdiyi işin keyfiyyət xarakteristikası ilə bağlıdır, bu da əməyin səmərəlilik səviyyəsi ilə əlaqədardır.

Əmək məhsuldarlığı- müəyyən bir vaxt vahidi ərzində bir işçinin istehsal edə biləcəyi məhsul miqdarı ilə ölçülür. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinin iqtisadi məzmunu məhsul istehsalına sərf olunan iş vaxtının qısaldılmasından ibarətdir. Yəni, məhsul istehsalına nə qədər az vaxt sərf edilərsə əməyin məhsuldarlığı da bir o qədər yüksələr. Hər bir işçiyə düşən məhsul məhsul buraxılışının artırılması bilavasitə bir sıra amillərin təsirindən asılıdır (Məmmədov A.B., 2002).

Maddi-texniki amillər - alət və vasitələrin tərkibi və texniki səviyyəsi, avtomatlaşdırma, texnoloji proseslərin intensivləşdirilməsi, kompyuterləşdirmə dərəcəsi və.s

Təşkilati amillər – istehsalın ixtisaslaşma səviyyəsi, istehsalın idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi, istehsal sahəsində çalışan adamların say nisbəti, sağlam, təhlükəsiz, estetik cəhətdən ən əlverişli əmək şəraitinin yaradılması və.s

İqtisadi amillər - əmək məhsuldarlığının və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə marağı artırmaq məqsədilə iqtisadi, maliyyə və digər həvəsləndirmə metod və üsullarının tətbiq edilməsi və.s

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi məqsədi: İstehsal təşkilatlarının qarşısında duran əsas məsələ hazırda istehsalın səmərəliliyinin azalması tendensiyasıdır. Bu məqsədlə işçi heyətinin idarə edilməsində əsas məqsəd aşağıdakılardır:

- ❖ İstehsalda xərcləri azaltmaq və əldə olunan mənfəəti artırmaq.
- ❖ İstehsalda vaxt amilini nəzərə almaq və çevikliyi artırmaq.
- ❖ İstehsal olunan məhsulların keyfiyyətini yüksəltmək.
- ❖ Nəzarət prosesinin təkmilləşdirilməsi.

İş yerlərində əməyin məhsuldarlığı artırılmasına bunlarla nail olunur:

- ❖ İşin səmərəliliyinin yüksəldilməsi prinsipləri ilə;

- ❖ Keyfiyyətə nəzarətin həyata keçirilməsi ilə;
- ❖ Əməyə sərf olunan vaxt amilinin ölçülməsi və normalaşdırılması prinsipi ilə;

İşçi heyətinin xüsusiyyətlərinə əhəmiyyət verməklə bütün həvəsləndirmə metodlarından istifadə etmək lazım gəlir.

Müəssisənin maraqlarının təmin olunması sahəsində yüksək nailiyyətlərə görə işçiləri mükafat və təltiflərlə təmin etmək, işçinin potensial qüvvəsini qiymətləndirmək ayrı-ayrı işçilər, müəssisələr və bölmələr arasında məhsulun və əməyin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə təsir göstərir.

Əməyin məhsuldarlığı onun miqdarı və keyfiyyəti ilə əlaqədardır. Əməyin məhsuldarlıq keyfiyyətinin yüksəldilməsinin xarakterik cəhətlərinin biridə işçi heyətinə məxsus olan aşağıdakı xüsusiyyətlərdir:

- ❖ işçinin işlədiyi vəzifə üzrə öz məqsədini bilməli, hüquqlarından xəbərdar olmalıdır
- ❖ işçinin bilik səviyyəsi və mədəniyyət göstəricisi
- ❖ şəxsi keyfiyyətlər və potensial iş qüvvəsi

Müasir dövrdə iqtisadi inkişafa səbəb olan amillərdən biri də əmək intizamının olmasıdır. Əmək intizamınının təşkil olunması ən çox dövlət orqanlarının üzərinə düşür. Təyin olunan intizama əməl etməkdə isə təşkilatlar məsuliyyət daşıyır. İntizam məsuliyyəti yüksək məhsuldarlığın zəruri şərtlərindən biridir. Təşkilatlarda əmək qaydalarına riayət etmək, iş vaxtından səmərəli istifadə etmək, intizamı möhkəmləndirmək çox vacibdir. Çünki hər hansısa bir işi qayda, intizam olmadan icra etmək mümkün deyildir.

Əmək intizamı üzrə təşkilatdaxili qaydaları pozan işçinin təşkilata vurduğu ziyandan asılı olaraq, xəbərdarlıq, töhmət, işdən çıxarma kimi cəza tədbirlərinin dərəcəsi təyin edilir. İşdən çıxarma halları isə əgər işçi ona verilmiş xəbərdarlıqdan sonra dəfələrlə əmək intizamını pozarsa, bu zaman müəyyənləşir. Əgər işçi təşkilata yüksək miqdarda zərər vurarsa, artıq dövlət intizamının pozulması ilə əlaqəli olub, burada cəza tədbiri daha ağırlaşır. İş mühitində əmək intizamını

möhkəmləndirmək üçün əsasən qayda-qanun yaratma, inzibati təsir metodlarının tətbiqi həyata keçirilir.

3.2. İşə qəbul prosesinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi

Bizə məlumdur ki, XXI əsr texniki tərəqqinin inkişaf əsri hesab edilir. Hər bir müəssisədə müasir dövrdə iqtisadiyyatda mövcud olan rəqabətə uyğunlaşmaq üçün bacarıqlı, təhsilli, rəqabət aparmaq potensialına sahib olan işçi heyətinə tələb var. Bu amilləri nəzərə alaraq, insan resurslarında ən mühüm mərhələlərdən biri kadrların seçim prosesidir. Namizədlərin içərisindən müəyyən edilmiş vəzifə üçün ən uyğun olanları seçmək çətin bir məsuliyyətdir. Çünki müəssisənin məqsədinə çatmaq üçün seçilmiş namizədlər əsas qüvvələr hesab olunur. Bütün bunlara əsasən iqtisadiyyatda mövcud olan yüksək rəqabət sistemini nəzərə alaraq, insan resursları işçi heyətini hansı mənbələrdən cəlb edəcəyini, kadrları hansı qaydalara əsasən seçəcəyini, texniki tərəqqini sürətlə inkişaf etdiyi dövrdə onları necə işdə saxlayacağı vasitələrini araşdırırlar (Həmidov H., Əliyev M., 2002).

Müasir dövrdə sürətlə artan rəqabət şəraitində üstünlüyü ələ almaq üçün təşkilatlar kadrların seçim mərhələsinə xüsusi diqqət ayırmalıdırlar.

Kadrların Seçilməsi Mərhələsi

- ❖ Müraciətlərin qəbulu və qruplaşdırılması
- ❖ İlk görüşmə
- ❖ İlk seçim (müraciət sənədi vasitəsilə)
- ❖ Testlər (ixtisasla əlaqədar)
- ❖ İş görüşməsi və müsahibələr

Müasir dövrdə namizədlərin işə seçilməsi, yerləşdirilməsi, ixtisaslı kadrların işdə irəli çəkilməsi proseslərində onların həm işgüzar, həm də şəxsi keyfiyyətlərini müəyyən edən amillərdən istifadə olunması olduqca zəruri haldır. Bunun üçün bir çox üsullardan, həmçinin namizədlərin potensial qabiliyyətini, bilik və bacarıqlarını öyrənmək üçün testlərdən, müsahibələrdən istifadə edilir. İnsan resursları sahəsi sürətlə dəyişir və bu da birbaşa rəhbərliyin rolunun dəyişməsinə səbəb olur (Abbasova A.M., 2001).

İşə qəbul mərhələsində namizədlər bir neçə seçim pilləsini keçirlər:

❖ ilkin seçim söhbəti; Namizədlər ilə söhbət fərqli üsullarda aparılır. Kadrlar bölməsində olan mütəxəssislərin namizədlər ilə apardığı söhbətin əsas məqsədi iddiaçının biliyi, təhsil səviyyəsi, şəxsi keyfiyyətləri və xarici görkəmi qiymətləndirməkdən ibarətdir. Bu mərhələdə qiymətləndirmənin ümumi sistemindən istifadə etmək daha məqsədə uyğundur.

❖ ərizə formasının doldurulması; İlkin söhbət seçimindən uğurla keçən namizədlər ərizə anketini doldurmaldırlar. Anket forması elə doldurmaq lazımdır ki, onun əsasında iddiaçının qiymətləndirməsini aparmaq mümkün olsun.

❖ müsahibə; Müsahibə namizədin bilik səviyyəsi haqqında məlumat əldə etməyə yönəlmiş üzbəüz söhbət və onların şəxsi keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi metodudur. Tədqiqatlar göstərib ki, namizədlər haqqında qərarların 90% -dən çoxu yekun müsahibə zamanı qəbul olunur (Həmidov H., Əliyev M., 2002).Müsahibənin bir neçə üsulu mövcuddur.

❖ müəyyən çərçivədə müsahibə-məhdud xarakter daşıyır, söhbətin gedişi namizədi utandırmaq, informasiya alınmasını məhdudlaşdırmaq;

❖ sxemə görə olmayan-əvvəcdən siyahı hazırlanır və peşəkar müsahibə alan üçün belə söhbət nəticəsində namizəd haqqında geniş informasiya toplamaq.

❖ test sınağı; Test sınağı iddiaçıların bilik səviyyəsi, bacarığı haqqında informasiya mənbəyidir. Bu metodun vasitəsilə yaddaşın, təfəkkürün, diqqətin, inkişafın və digər yüksək psixi funksiyaların ümumi səviyyəsi qiymətləndirilir. Xüsusən də təlimə bacarıq səviyyəsi qiymətləndirilir. Test sınağı namizədin potensial qabiliyyəti haqqında fikir formalaşdırmağa imkan verir.

❖ tövsiyələr (rəylər); Rəylərin haradan əldə olunmasına xüsusi fikir vermək lazımdır. Tövsiyələrin haradan əldə olunmasına xüsusi tələbkarlıqla yanaşılmalıdır. Əgər özəl şəxslərdən rəy alınarsa, həmin şəxsin statusuna diqqət yetirmək vacibdir. Tövsiyənin daha əsaslandırılmış şəkildə olmasına üstünlük verilir. Bunun vasitəsilə iddiaçının təhsil, iş yeri və yaşayış yerində hansı uğurlara nail olduğu, nə etdiyi, hansı fikir formalaşdırdığı haqqında konkret məlumat əldə olunur.

❖ tibbi baxış; Tibbi müayinə bir qayda olaraq namizədlərin sağlamlığının yoxlanılması üçün keçirilir.

❖ qərarların qəbulu. Eyni vakant yer üçün müraciət edən iddiaçıların müqayisəsi, seçilməsidir. Qərarın qəbulu və icrasındır.

Cədvəl 5: Namizədlərin qiymətləndirilməsi metodlarının müqayisəli effektivliyi aşağıdakı cədvəldə əhatə olunub

Qiymətləndirilmə metodu	Effektivlik səviyyəsinin qiymətləndirilməsi, %
1.İşçi heyətinin qiymətləndirilməsi mərkəzləri.	70-80%
2.İxtisas uyğunluğunun testləri.	60%
3.Qabiliyyətlərin ümumi testləri.	50-60%
4.Müsahibə.	40-30%
5.Tövsiyələr.	20%

Mənbə: Heyətin İdarə edilməsi, dərs vəsaiti, Bazarov T.Y., Yereminin B.L., (2012); s.206

İnsan resursları bölməsində baş verən dəyişikliklərin bir çox xüsusiyyətləri mövcuddur:

❖ Müəssisə rəhbəri sadəcə olaraq ixtisas sahibi kimi yox, eyni zamanda hərtərəfli düşünmə qabiliyyəti olmalı və bu şəkildə rəftar etməlidir

❖ İnsan resursları fəaliyyətini həyata keçirərkən, müəssisənin məqsədini nəzərə almalı və ona görə davranmalıdır

❖ Təşkilatda mədəni bir mühit formalaşdırmaq və onu inkişaf etdirmək

❖ Yenilikləri əvvəlcədən proqnozlaşdırmağı bacarmalı və onlara tez adaptasiya olmalı

❖ Digər təşkilatlarla və onların rəhbərləri ilə əməkdaşlıq etmək

❖ Təşkilatın insan resurslarına olan tələbatı ödəmək

❖ Strategiyanın hazırlanmasında uzaqgörən ola bilmək

❖ Məhsuldarlıq ilə bağlı proqramlar hazırlamaq və gələcək fəaliyyəti inkişaf etdirmək

Rəhbər şəxslər özlərini büruzə vermək üçün aşağıdakı xüsusiyyətləri özlərində inkişaf etdirməlidirlər:

- ❖ Tabeliyində olanlara təsir etmək qabiliyyəti
- ❖ Özünə inam hissini möhkəmləndirmək
- ❖ Özünə inama nə mane olan amilləri araşdırmaq
- ❖ Şəxsi münasibətlərin qurulması və onun əhəmiyyətliyi
- ❖ Tabeliyində olmaların davranışlarını necə idarə etməli
- ❖ Qruplar və ayrı-ayrı fərdlərə təsir etmə metodu
- ❖ Dinləmək bacarığının təkmilləşdirilməsi üsulları

Əgər rəhbər şəxslər digərlərini düzgün şəkildə idarə etməyin müəssisə üçün nə dərəcədə səmərəli olduğunu dərk etmir, onlardan yüksək nəticəyə nail olmalarını gözləmək faydasızdır. İdarəetmə bacarığı olmayan rəhbərlər adətən ətrafdakıqlarla qarşılıqlı əlaqə qura bilmirlər, onlar üçün göstəriş vermək xüsusilə çətin olur və öhdəliyində olan adamları maraqlandıra bilmirlər. İdarəetmə üslubu köhnəlmiş və müasir şəraitə adaptasiya ola bilməyən, kifayət qədər humanist olmağı bacarmayan və işçilərin maraqlarını anlamayan rəhbərlər idarəetmənin öhdəsindən lazımı şəkildə gələ bilmirlər (Məmmədov F., 2013).

Aşağıda qeyd olunanlar rəhbərlik xüsusiyyətləri daşıyır:

- ❖ İşin səmərəli yerinə yetirilməsinə mane olan amillərin araşdırılması
- ❖ İdarəetmənin dərk edilməsi və məsuliyyəti
- ❖ İdarəetmə nəzəriyyəsinin inkişaf etdirilməsi
- ❖ Liderlik üslubuna müasir baxış tərzini
- ❖ Liderin şəxsi keyfiyyətləri

Kadrlar siyasətinin nəzarət formalarından biri işçi heyətinin qiymətləndirilməsidir. Qiymətləndirmə texnologiyasını elə formada qurmaq lazımdır ki, işçi heyəti aşağıdakılar üzrə qiymətləndirilsin:

- ❖ Qiymətləndirməyə obyektiv yanaşılmalı, hər hansı şəxsi fikirdən, mühakimələrdən uzaq olmalıdır.

- ❖ İnsanın öz işinin öhdəsindən nə qədər uğurla gəldiyi, fəaliyyət sahəsinə uyğun hansı vərdislərə yiyələnməsi qiymətləndirilir.

❖ Proqnoz mümkünlüyü ilə insanın hansı səviyyədə potensiala sahib olması qiymətləndirilir.

İnsan resursları departamentində işçi heyətinin əsas vəzifəsinin mahiyyəti təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmaq, gözlədiyi nəticəni əldə etmək üçün layiqli namizədləri seçilib, uyğun işlə təmin olunmasıdır.

3.3. Bank sistemində kadr seçimində istifadə olunan müasir metodların tətbiqinin təkmilləşdirilməsi

İnsan resurslarının idarəedilməsi bankın fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsi hesab olunur. Bankın kadr siyasəti onun biznes maraqlarının təmin olunmasına və qayşıya qoyduğu strateji məqədlərinə nail olunmasına köməklik göstərməlidir. İnsan resurslarının idarə edilməsi kadr seçimi ilə istiqamət götürməklə, bankın öz məqsədlərinə uğurla nail olmağa kömək edir. İşçi heyəti öz vəzifələrinə məsuliyyətsiz yanaşdığı zaman, bank lazımı tədbirləri görməyi bacarmalıdır. Bütün bu məsələlər heyətin idarə edilməsinin bir hissəsidir.

Kadr siyasəti idarəetmə sisteminin mühüm vəzifəsi hesab edilir. Kadrlarla iş sistemi dedikdə işçi heyəti ilə yeni iş sisteminin qurulması, onların işə seçilməsi, yerləşdirilməsi, göstərdiyi fəaliyyətə görə irəli çəkilməsi, əməyinin qiymətləndirilməsi kimi məsələlər başa düşülür (Bazarov T.Y., Yereminin B.L., 2012).

Kadrların seçilməsi mərhələsində aşağıda qeyd olunan amillərə diqqət yetirilir:

❖ Namizədin təyin olunmuş vəzifəni yerinə yetirməsi üçün uyğun olmasını təyin etmək

❖ Uyğun olan iddiaçılar haqqında informasiya əldə etmək

❖ Namizədin şəxsi xüsusiyyətlərini, keyfiyyət amillərinə diqqət yetirmək

❖ Müxtəlif iddiaçılar haqqında toplanmış məlumatların təhlili və tələb olunan vəzifə üçün ən uyğun olan namizədin seçilməsi

İstehsal prosesləri bir-birindən fərqləndiyi üçün iş yerləri üçün kadrlar seçərkən bu amillərə fikir verilməlidir.

Potensial işçi heyətinin mənbələrinin təyin edilməsi: İşlə təmin etmə insan resursları sahənin başlıca məqsədidir. Hər bir bankın işlə təmin etmə siyasəti biznes maraqları ilə üst-üstə düşməlidir. Bank öz tələbatını, resurslarını və imkanlarını nəzərə alaraq, işlə təmin etmə prosesinin səmərəliliyini artırır. Seçim mərhələsinin uğurla keçməsi üçün potensial kadrların mənbələrini müəyyənləşdirmək lazımdır. Universitetlər, digər iş yerləri, təşkil olunmuş iş sərgiləri və s. seçim mənbələri ola bilər. Bank ən yaxşı iş mənbələrini müəyyən etməyi bacarmalı və bu onun işə götürmə siyasətinin bir hissəsi olmalıdır.

İşə götürmə xidməti potensial namizədlərin axtarışını aşağıdakı metodlarla da həyata keçirə bilər:

- ❖ Təşkil olunmuş iş sərgilərində iştirak edənlər arasında;
- ❖ Mövcud vakansiyaları kütləvi informasiya vasitələrində nəşr etdirərək, internet vasitəsilə məlumatlandıraraq;
- ❖ Banka müraciət etmiş könüllü universitet tələbələri, magistrantlar arasından seçim etməklə.

Kadrlarla iş apararkən başlıca olaraq, idarəetmənin məqsədi, metod və prinsipləri nəzərə alınmalı, idarəetmə strukturu müəyyən olunmalıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsində münasib namizədləri vaxtında, zamanında uyğun vəzifəyə cəlb etmək, onları inkişaf etdirmək, təlim keçmək, mükafatlandırmaq, həvəsləndirmək çox vacibdir. Son illərdə İR banklarda strateji funksiyaya çevrilib.

Bankın tələblərini yerinə yetirmək, məqsəd və vəzifələrini həyata keçirmək üçün aşağıdakı qaydalara riayət olunması səciyyəvi haldır:

- ❖ İşlə təmin olunma qaydalarının yaradılması;
- ❖ Vəzifə təlimatlarının hazırlanması, iş təhlilinin aparılması;
- ❖ Hər bir vəzifə üzrə ayrı-ayrılıqda iş qaydalarının müəyyən edilməsi və onların sənədləşməsi;
- ❖ Bankın qoyduğu tələblərə uyğun işlə təmin olunma meyarlarının yaradılması;

- ❖ Bankda işə götürmə üsullarının müəyyən olunması və onların həyata keçirilməsi;

- ❖ Potensial işçi mənbələrini müəyyənləşdirmək məqsədilə işlə təmin olunma yerlərinin, daxili işçi heyətinin qiymətləndirilməsi;

- ❖ Bankı potensial iddiaçılara, namizədlərə ən etibarlı, uyğun iş yeri kimi tanıtmək və bunu təbliğ etmək üçün müvafiq planların hazırlanması.

Yeni kadrların işlə təmin olunması: Bankın strukturuna və təyin olunduğu vəzifəyə uyğunluğu müəyyən etmək üçün ilk növbədə potensial namizədləri tanımaq, onlar arasında müqayisə aparmaq və nəticə olaraq kimin işlə təmin olunması qərarını qəbul etmək üçün bir neçə mərhələyə riayət olunmalıdır. Birinci mərhələyə namizədləri tanımaq və onlar haqqında fikir formalaşdırmaqdan ibarətdir.

Tərcümeyi halın təhlili: Bu mərhələ aparıldıqdan sonra namizəd haqqında ilkin fikir formalaşır. Bunu həyata keçirmək üçün xüsusi iş məsul şəxs müəyyən olunmalıdır.

Müsahibə: Müsahibələrin aparılmasında əsas məqsəd iddiaçılar haqqında əlavə informasiya əldə etməkdir. Müsahibələr aşağıdakı kimi aparılır:

- ❖ Salamlaşma və ilkin təəssürat;
- ❖ Şəxsi xüsusiyyətlərə görə dəyərləndirmək;
- ❖ Namizədlərə iş haqqında məlumat vermək və onların suallarını cavablandırmaq;

- ❖ Seçmə prosesinin növbəti mərhələdə davam edəcəyi haqqında məlumat vermək və müsahibəni bağlamaq.

Vakant vəzifə üçün müraciət edən namizədlərdən alınmış müsahibə nəticəsində iddiaçının bankın mədəniyyətinə, qoyduğu tələblərə uyğun şəxsiyyət və davranışı qiymətləndirilir. Aparılan müsahibə zamanı namizədin müxtəlif situasiyalarda nümayiş etdirəcəyi davranışı, səmimi və yaxud aqressiv olmasını yoxlamaq üçün strategiyalardan istifadə olunmalıdır.

Seçmə testi: Potensial işçi namizədlərdən üçün müxtəlif testlər keçirilə bilər. Bilik testləri, şəxsi bacarıq testləri, xüsusi peşə testləri və s.

İkinci mərhələdə nəticələr qiymətləndirilir. Müsahibənin son mərhələsindən sonra uğurla keçmiş namizədlərin nəticələri müqayisə edilir, vakant vəzifə üçün ən uyğun iddiaçı seçilir. Müsahibədən uğursuz keçən namizədlər isə telefon və ya yazılı məkub vasitəsilə məlumatlandırılır.

Üçüncü mərhələ qərarların qəbul olunmasıdır. Yeni kadrların işə qəbul olunması Azərbaycan Respublikasının Əmək Qanunvericiliyinə uyğun sənədləşdirilir. Banka yeni daxil olmuş işçilərə Təlimat Kitabçası təqdim olunur. Onlar bankdaxili qayda və prosedurlarla, yeni vəzifələri ilə tanış olurlar. Tanışlıq adətən iş təlimatı, bankdaxili qaydalardan, kadr siyasətindən ibarət olur. Kadrları seçmək üçün heç vaxt anket məlumatları ilə kifayət etməyib, onları seçmək üçün kadrlar haqqında ətraflı öyrənmək lazımdır.

İşçilərin seçilməsi aşağıdakı prosesləri özündə əhatə edir:

- ❖ Mümkün olan namizədlər barəsində məlumat haqqında informasiya
- ❖ Toplanmış vacib məlumatların təhlil edilməsi
- ❖ Onların keyfiyyət xüsusiyyətlərinin müqayisəsinin aparılması
- ❖ Nəzərdə tutulan vəzifəyə münasib kadrın təyin olunması

Şəxsi xüsusiyyətlər: İşçilərə qarşı olan tələblərdən biri də şəxsi xüsusiyyətlərdir. Şəxsi xüsusiyyətlər işin yerinə yetirilməsində vacib olan şəxsi keyfiyyətləri göstərir. Buna aşağıdakılar daxildir:

- ❖ Digərləri üzərində təsir-davranış, nitq, fiziki quruluş, xarici görünüş;
- ❖ Nailiyyətlər-təhsil, ixtisas, iş təcrübəsi, təlimlər, dil biliyi;
- ❖ Ümumi idrak-intellektual bacarıq;
- ❖ Anadangəlmə qabiliyyət-dərketmə, tez qavrama qabiliyyəti;
- ❖ Maraqlar-fiziki cəhətdən fəal, intellektual, bədii, ictimai;
- ❖ Rəftar-başqaları üzərində təsir etmək, təmkinlilik, özünə inam, etibarlılıq;
- ❖ Tənzimləmə-təzyiqlərə davam gətirmək, insanlarla yola getmək qabiliyyəti, emosional davamlılıq;

❖ Motivasiya-işçilər tərəfindən qarşıya qoyulan məqsədlər, həmin məqsədlərin yerinə yetirilməsi və onların həyata keçirilməsində əldə olunan nailiyyət.

İqtisadiyyatın sürətlə inkişaf etdiyi müasir bir dövrdə ixtisaslı, öz işinin peşəkarı, yüksək təhsilli kadrlara tələbat getdikcə artır. İxtisaslı işçi heyətinin seçilməsi və onların münasib vəzifəyə təyin edilməsi çox əhəmiyyətli əsələdir. Kadrlara olan tələbatı təmin etmək üçün isə ilk növbədə gənclərdə müxtəlif peşələrə həvəs yaratmaq lazımdır.

Kadrların seçilməsində təhsilli kadrlara üstünlük verilir. Çünki texnologiyanın sürətlə inkişaf etdiyi bir dövrdə müasir avadanlıqlar ilə işləmək ancaq savadlı, ixtisaslı işçilərə həvalə edilir. Təhsilli, savadlı işçilər digərləri ilə müqayisədə müasir avadanlıqlar ilə işləməyi tez mənimsəyir və müəssisənin inkişafına şərait yaradır (Quliyev T., 2013: s.586-590).

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müasir dövrdə təşkilatın uğur qazanmasında, rəqabət aparmaq gücünün formalaşmasında rəhbər şəxslərin, liderlərin, menecerlərin əvəzolunmaz rolu var. İdarəetmə strategiyasının təkmilləşdirilməsi, inkişaf etməsi insan resurslarının başlıca problemlərindəndir. Müasir dövrdə təşkilatın müvəffəqiyyət qazanması təkcə son istehsal texnologiyası, avadanlıqları ilə deyil, həmçinin düzgün idarəetmə üslublarından, işçilərin uyğun vəzifə ilə yerləşdirilməsindən ibarətdir.

Təşkilatların rəqabətə davam gətirmələri üçün müasir dövrdə ən çox məsuliyyət heyətin idarəedilməsinin üzərinə düşür və bunun üçün idarəetmə prinsiplərini, üsullarını və digər funksiyaları araşdırılmalıdır.

Heyətin idarə olunmasında rəhbər şəxslərlə tabeçilikdə olanların qarşılıqlı münasibətləri öyrənilir. Bu davranışların etik-psixoloji amilləri təhlil edilir. İdarəetmə sistemində rəhbər şəxslər situasiyanı düzgün qiymətləndirib, sərbəst qərarlar verməyi bacarmalı, müdrik davranmalıdır.

Verilmiş düzgün və zamanında qərarlar təşkilatın fəaliyyətində müsbət dəyişikliklərlə nəticələnə bilər. Rəhbərlik iş yerində sağlam psixoloji mühit yaratmağı bacarmalıdır. O, öz fəaliyyətini qiymətləndirə bildikdə və fəaliyyəti nəticəsində baş vermiş nəticəni təhlil etməyi bacardıqda heyətin idarə edilməsinin səmərəliliyini artırmağa bilər. Təşkilatda işgüzar etikətin nəzəri və praktiki tərəflərinin araşdırılması ünsiyyət bacarığını formalaşdırmağa şərait yaradır.

Ünsiyyətin əlaqələndirici tərəfinə diqqət yetirmək, davranış taktikası haqqında fikirləşmək, əldə ediləcək son nəticəni proqnozlaşdırmaq işgüzar ünsiyyət mədəniyyətinin əsas funksiyalarıdır.

Rəhbər şəxslər ətrafdakıları özünə inandırmaq səriştəsinə malik olmalıdır, öz rəftarı ilə insanların diqqətini cəlb etməyi bacarmalı, özünə qarşı etimad, nüfuz, xoş münasibətlər və etibar qazanmalıdır. Nəzakət təkcə davranış mədəniyyətində bir etiket kimi deyil, həmçinin rəhbərlik və tabeliyində olan işçilər arasında düzgün məsafənin seçilməsidir. Təşkilat rəhbərləri daima idarəetmə sistemini təkmilləşdirmək barəsində düşünməlidirlər. Bunun üçün rəhbər şəxs xarici ölkələrin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirmə, inkişaf etmə təcrübələrinə diqqət

yerirməli, yararlanmalıdır. Araşdırılan nəticələrə görə idarəetmədə yapon və amerikan təşkilatlarının təcrübəsi daha əhəmiyyətli xarakter daşıyır. İnsan amili olduqca əhəmiyyətlidir və ən məhsuldar kapital idarəetməyə ayrılan kapital hesab olunur.

İş yerlərində keçirilən təlim tədbirləri və ixtisasartırma proqramları: Bank öz maraqlarını təmin etmək üçün hər zaman işçilərinin bilik və bacarıqlarını inkişaf etdirməlidir. Bank öz əməkdaşları üçün tez-tez təlim və ixtisasartırma proqramları həyata keçirir. Bunun üçün də ixtisasartırma mütəxəssisi təlim büdcələrini müəyyən edir, daxili kurslar təşkil edir, xarici təlim imkanlarını təhlil edir və təlimin effektivliyinin qiymətləndirilməsini yerinə yetirir. Bankın inkişaf sisteminin əhəmiyyətli siyasəti nəticəsində banka gələcəkdə tələb olunacaq bacarıqları əvvəlcədən aşkara çıxarmaq və ixtisaslaşmış kadrları bankda saxlamaq mümkündür. Vaxtaşırı səmərəli kursların, treyninqlərin keçirilməsi potensial əməkdaşları üzə çıxarır.

Peşəkar kadrların hazırlanması, onların təkmilləşdirilməsi və daimi motivasiyası, işlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və səmərəliliyinin artırılması kimi amillər bankın kadr siyasətinin əsasını təşkil etməlidir.

Yəni bankın əsas strategiyasını və fəaliyyət hədəflərini dəstəkləyən insan resurslarının idarə edilməsi siyasətini inkişaf etdirmək üçün işçilərin tələblərini müəyyən etmək, həmçinin insan resursları planını hazırlamaq əsas hədəfdir.

Bankın strateji məqsədlərində bütün işçilərin mühüm rolu vardır. Onlar həm bankdaxilində, həm də xaricdə ixtisas artırma kursları keçməlidir. Bank təlim prosesində yüksək göstəriciləri olan işçiləri müəyyən edir və onları dəyərləndirir. Yüksək potensiallı işçiləri rəhbər vəzifə üçün hazırlayır, idarəetmə fəaliyyətini təkmilləşdirir və bankın biznes maraqlarına xidmət edən şəxslər formalaşdırır.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Mərkəzi Bankı haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. (10 dekabr 2004-cü il.)
2. Azərbaycan Respublikasının Banklar haqqında Qanunu (16 yanvar 2004-cü il) Azərbaycan Respublikasının “Əmək Məcəlləsi”, Qanun 1999, 618Q
3. Azərbaycan Respublikasının konstitutsiyası. Bakı-2016-cı ildə edilmiş dəyişikliklərlə.
4. Həmid Həmidov, Əliyev Məhəmməd, (2012), “İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi”, Bakı-Nurlan, 255 səh.
5. Hüseynli A.T., Həmidov H.İ., Əliyev M.Ə., (2012), Korporativ idarəetmə, dərs vəsaiti, Bakı
6. Abbasova A.M. Bazar iqtisadiyyatında əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə. "Məşğulluq problemləri və milli əmək bazarının formalaşmasına qloballaşdırma proseslərinin təsiri". Beynəlxalq EPK-ın materialları. Bakı, 2001
7. R. Səfərəliyeva, S. Məmmədov, V. Qaziyev, (2004), “İşgüzar etika”, dərs vəsaiti, Bakı
8. Axundova N.F., (2014), Təşkilati davranış, dərslik, Bakı
9. Quliyev T., (2013), İnsan Resurslarının İdarəedilməsi, dərs vəsaiti, Bakı, 828 səh.
10. Bazarov T.Y., Yereminin B.L., (2012), “Heyətin idarə edilməsi”, Bakı, 508 səh.
11. Həsənov H.S., Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., (2007), “Menecment”, Bakı
12. Əliyeva Y., (2012), “Menecmentin əsasları”. Bakı, 264 səh.
13. Ağasəf İmran, (2007), “Menecment”. Bakı, 268 səh.
14. Məmmədov F., (2013), İdarəetmə mədəniyyəti, Bakı
15. Abbasov Q.R., (2006), “İşçilərin xüsusi intizam məsuliyyəti Azərbaycan Respublikasında dövlət və hüquq quruculuğunun aktual problemləri”, Elmi-məqalələr məcmuəsi, Bakı
16. Paşayeva N.A., (2006), “Əmək hüququnda hüquqi məsuliyyət / Azərbaycan Respublikasında dövlət və hüquq quruculuğunun aktual problemləri”, Elmi-məqalələr məcmuəsi, Bakı
17. A.B.Məmmədov., (2002), “Əməyin normalaşdırılmasının əsasları” Dərs vəsaiti. Bakı
18. Ələkbərov Ə.H., Vəliyev M.Ə., Pürhəni S.H., (2013), “Menecment” dərslik, Bakı, 600 səh.

Rus dilində

1. Базаров Т.Ю., (2002), Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Мастерство

2. Веснин В.Р., (2006), “ Менеджмент для всех”, - Moskva
3. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В., (2004), Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. М.: Издат-во «Экзамен», 256 с.
4. Управление человеческими ресурсами. Монография. 2014.

İngilis dilində

1. Torrington D., Hall L.(2014), Human Resource Management.
2. Gross D. (2016), Principles of Human Resource Management.
3. Herriot P., Hirsch W., Riley P.(2012), Managing Today’s Employment Relationship.
4. Tsai, Y. (2011), Relationship between Organizational Culture and Leadership Behaviour.
5. Boundless, (2015), Types of Organizational Culture.

İnternet resursları

1. www.google.az
2. www.economy.gov.az
3. www.kapitalbank.az
4. www.cbar.az
5. www.fimsa.az
6. www.banker.az
7. www.firststeps.az
8. www.nba.az
9. www.e-gov.az
10. www.xalqqazeti.com
11. <http://lib.bbu.edu.az/files/book/3.pdf>
12. <http://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/Muhazire-Insan-resurslarinin-idaraedilmesi.pdf>
13. http://lib.bbu.edu.az/read.php?item_type=lecture&file_type=pdf&file=50
14. <https://kayzen.az/blog/menecment/7875/%C9%99m%C9%99k-intizam%C4%B1-v%C9%99-maddi-m%C9%99suliyy%C9%99t.html>
15. <https://dejure.az/az/sample/daxili-intizam-qaydalari>
16. http://muhasib-az.narod.ru/qanun/mecelle/Emek_mecellesi_2014.pdf
17. <http://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/Movzu-XII- m k-v - icra-intizam.pdf>

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. Görülən işin müqabilində qazanc və itkilər.....	28
Cədvəl 2. Təşkilatdaxili mədəniyyətin formalaşması xüsusiyyətləri.....	33
Cədvəl 3. Lider və menecer arasındakı fərq.....	40
Cədvəl 4. Rəhbərin sosial-mədəni keyfiyyətləri.....	44
Cədvəl 5. Namizədlərin qiymətləndirilməsi metodlarının müqayisəli effektivliyi aşağıdakı cədvəldə əhatə olunub.....	56